

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



INDIRA MARÍA SALADEN RODELO
JULIO CÉSAR CAMPOS OCHOA

RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN: CLARO TELECOMUNICACIONES
TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
2014

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



INDIRA MARÍA SALADEN RODELO
JULIO CÉSAR CAMPOS OCHOA

RUTA DE INTERNACIONALIZACIÓN: CLARO TELECOMUNICACIONES
TRABAJO DE GRADO

TUTOR:
ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
JULIO DE 2014

DEDICATORIA

Dedico éste trabajo, a Dios que me ha acompañado en todo momento y me ha permitido superar obstáculos y disfrutar de grandes triunfos. A mi papá y mi mamá, que nunca han dejado de creer en mí y a quienes les debo todo; ellos son mi mayor orgullo, fuerza y motivación para salir adelante. Igualmente, va dedicado a todos aquellos que han estado conmigo, viéndome crecer personal y profesionalmente.

Indira María Saladen Rodelo

A Dios, a mi madre, a mi padre, a mi hermana, a mi tía, a mi abuela quien ha soñado con este momento y a toda mi familia en general, quienes con su apoyo y aliento diario han hecho que este esfuerzo, sea merecedor de alegrías y sonrisa en el infinito camino del aprendizaje tanto personal como profesional.

Julio Cesar Campos Ochoa

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios y a la Virgen, por las inmensas bendiciones que derraman constantemente en mi vida. Igualmente, agradezco a mis padres por su gran apoyo y confianza, a mi hermano, profesores, a mi universidad y a todos los que hicieron parte de este proceso. Gracias a mi tutor Andrés Castro, quien con paciencia y dedicación nos supo orientar para alcanzar este objetivo. .

Indira María Saladen Rodelo

Doy gracias a Dios, a la vida, a mi familia, a mis amigos y a uno y cada uno de los profesores que acompañaron este enriquecedor proceso de enseñanza y aprendizaje, donde la paciencia, el cariño y la dedicación fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo. De igual manera a nuestro tutor, Andrés Castro y a mi compañera de trabajo de grado por su ayuda y trabajo mano a mano en la lucha por alcanzar tan merecido logro.

Julio César Campos Ochoa

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	15
ABSTRACT	16
INTRODUCCIÓN	17
1. APROXIMACIÓN TEÓRICA	19
1.1 Internacionalización	19
1.2 Teorías de Internacionalización	21
1.2.1 <i>La internacionalización desde una perspectiva económica</i>	22
1.2.1.1 <i>Teoría de la organización industrial.</i>	23
1.2.1.2 <i>Teoría de la Internalización</i>	23
1.2.1.3 <i>Teoría del paradigma ecléctico de Dunning</i>	25
1.2.1.4 <i>Teoría del Enfoque Macroeconómico</i>	27
1.2.2 La Internacionalización Desde Una Perspectiva De Proceso	28
1.2.2.1 <i>Modelo De Uppsala</i>	28
1.2.2.2 <i>El enfoque de innovación</i>	31
1.2.2.3 <i>Modelo del ciclo de vida del producto</i>	32
1.2.2.4 <i>Modelo Jordi Canals</i>	34
1.2.2.5 <i>Modelo Way Station</i>	37
1.2.3 La internacionalización desde una perspectiva de redes	38
2. EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES	45
2.1 Sector de telecomunicaciones en América Latina	51
2.1.1 <i>Tendencias del sector en América latina</i>	53
2.1.2 <i>Reguladores del sector en Latinoamérica</i>	54
2.2 El sector de telecomunicaciones en Colombia	58
2.2.1 <i>Telefonía</i>	61
2.2.2 <i>Internet</i>	61
2.2.3 <i>Televisión</i>	62
2.3 Tendencia del sector en Colombia	63
3. LA EMPRESA	65
3.1 Grupo Carso	65
3.2 AMÉRICA MÓVIL	73
3.2.1 <i>Historia</i>	74
3.2.2 Subsidiarias y Afiliadas	76
3.2.3 Clientes	80

3.2.4	<i>Situación actual de América Móvil</i>	90
3.2.4.1	<i>Situación de América Móvil en México</i>	91
3.3	CLARO	93
3.3.1	Historia	93
3.3.2	<i>Visión Y Misión</i>	100
3.3.3	<i>Portafolio de productos Claro En Latinoamérica</i>	101
3.3.4	<i>Consejo de administración, principales accionistas y sede social</i>	104
3.3.4.1	Principales accionistas de América Móvil	105
3.3.4.2	Sede social de América Móvil	108
3.3.5	Responsabilidad Social	110
3.3.6	Competencia	113
3.3.6.1	<i>Competencia a nivel mundial</i>	113
3.3.6.2	Competencia en América Latina	117
3.3.7	Tendencia de las telefónicas en América Latina	120
4.	CLARO COLOMBIA	122
4.1	Historia: Creación de Claro en el país	122
4.2	Información de la empresa y principales magnitudes de gestión	126
4.3	Portafolio de servicios	132
4.4	Clientes	136
4.5	Proveedores	138
4.6	Canales de ventas	143
4.7	Análisis del mercado de telecomunicaciones en Colombia	144
4.7.1	TELEFONÍA	145
4.7.2	INTERNET	150
4.7.3	TELEVISIÓN	159
4.8	Organismos de Control	161
4.9	Competencia de Claro en Colombia	164
5.	LOGÍSTICA	182
5.1	Cadena de valor	182
5.2	Cadena de suministro	188
5.3	Procesos	188
5.3.1	Proceso de Ventas	191
6.	INTERNACIONALIZACIÓN	198
6.1	Orígenes	198

6.1.1 Proceso De Internacionalización	201
6.2 Factores de éxito	201
6.3 Estrategia	203
6.4 Ruta de internacionalización	203
6.5 Aplicación de las teorías de internacionalización a Claro	210
7. ESTRATEGIA DE AMÉRICA MÓVIL CON LA CREACIÓN DE CLARO COLOMBIA	226
CONCLUSIONES	230
BIBLIOGRAFÍA	237

LISTAS ESPECIALES

TABLAS

Tabla 1: Relación grados de internacionalización de la empresa y la red	43
Tabla 2: Países miembros de Regulatel	56
Tabla 3: Holdings del Grupo Carso	66
Tabla 4: Marcas grupo Condumex.....	67
Tabla 5: Subsidiarias Grupo Sanborns.....	69
Tabla 6: Grupo Carso: Infraestructura y Construcción.....	69
Tabla 7: Marcas Grupo Hotelero Ostar.....	70
Tabla 8: Subsidiarias y afiliadas	76
Tabla 9: Subordinadas por país.....	78
Tabla 10 Relación suscriptores vs países.....	81
Tabla 11: Base de suscriptores, tráfico, participación de mercado y medidas operativas del Cono Sur	82
Tabla 12 Base de suscriptores, tráfico, participación de mercado y medidas operativas de la Región Andina	84
Tabla 13 Base de suscriptores, tráfico, participación de mercado y medidas operativas de Centroamérica.....	85
Tabla 14 Base de suscriptores, tráfico, participación de mercado y medidas operativas en el Caribe.....	87
Tabla 15 Base de suscriptores, participación de mercado y medidas operativas en los Estados Unidos.....	89
Tabla 16: Presencia de Claro	103
Tabla 17: Consejo Administrativo De América Móvil.....	104
Tabla 18 Tipos de acciones y distribución.....	106
Tabla 19 Principales accionistas América Móvil.....	107
Tabla 20: Cifras desempeño social	112
Tabla 21: Cifras desempeño ambiental.....	112
Tabla 22 Competencia América Móvil a nivel mundial.....	114
Tabla 23: Indicadores Claro 2013.....	128
Tabla 24: Fortalezas y Énfasis 2014	128
Tabla 25 Magnitudes de gestión	130
Tabla 26: Portafolio de productos Colombia.....	132
Tabla 27: Base de suscriptores, tráfico, participación de mercado y medidas operativas de Colombia.....	137
Tabla 28 Penetración y abonados móviles.....	150
Tabla 29: Competidores Claro en Colombia	170
Tabla 30: Cadena de Valor de Claro.....	184
Tabla 31 Descripción de la composición del proceso de ventas.....	194
Tabla 32: Teorías aplicadas por Claro en su proceso de Internacionalización en Colombia	222

FIGURAS

Figura 1: Organigrama de Regulatel.....	55
Figura 2: Grupos y marcas pertenecientes al Grupo Carso.....	72
Figura 3: Cadena de suministro. Fuente: Elaborado por los autores.	188
Figura 4: Tipos de procesos y sus dependencias. Fuente: (Bonkowsi, 2008).....	190
Figura 5: Unidades organizacionales. Fuente (Bonkowsi, 2008)	191
Figura 6: Entradas y Salidas del Proceso de Ventas. Fuente: (Bonkowsi, 2008)	193
Figura 7: Composición procesos de ventas. Fuente: (Bonkowsi, 2008).....	194
Figura 8: Proceso de ventas: flujo de venta cruzada o incremental. Fuente: (Bonkowsi, 2008)	196
Figura 9: Cadena de valor del proceso de ventas. Fuente: (Bonkowsi, 2008).....	197
Figura 10: Ruta de internacionalización	209

GRÁFICOS

Gráfica 1: Líneas TPBC y Abonados Móviles. Fuente: Elaborado por los autores.	146
Gráfica 2: Líneas en servicio y suscriptores. Fuente: Elaborado por los autores.	146
Gráfica 3: Abonados Telefonía Móvil. Fuente: Elaborado por los autores	148
Gráfica 4: Participación total de abonados por categoría. Fuente: Elaborado por los autores ...	149
Gráfica 5: Total de suscriptores de internet. Fuente: Elaborado por los autores	151
Gráfica 6: Suscriptores por tipo de Conexión. Fuente: Elaborado por los autores.....	151
Gráfica 7: Porcentaje de suscriptores por tipo de conexión. Fuente: Elaborado por los autores	152
Gráfica 8: Suscriptores por tipo de acceso. Fuente: Elaborado por los autores.....	153
Gráfica 9: Total de suscriptores de internet fijo. Fuente: Elaborado por los autores.....	154
Gráfica 10: Total de internet Móvil. Fuente: Elaborado por los autores.	154
Gráfica 11: Penetración internet fijo. Fuente: Elaborado por los autores.....	155
Gráfica 12: Suscriptores de internet Móvil por tipo de tecnología. Fuente: Elaborado por los autores.....	156
Gráfica 13: Porcentaje de internet Móvil por tipo de tecnología Fuente: Elaborado por los autores.....	157
Gráfica 14: Penetración de internet Móvil por suscripción. Fuente: Elaborado por los autores.	158
Gráfica 15: Internet por suscripción y segmento. Fuente: Elaborado por los autores.	159
Gráfica 16: Televisión por suscripción. Fuente: Elaborado por los autores	160
Gráfica 17: Penetración TV paga. Fuente: Elaborado por los autores.....	161
Gráfica 18: Competidores internet Móvil por suscripción. Fuente: Elaborado por los autores .	173
Gráfica 19: Participación competidores internet Móvil por suscripción. Fuente: Elaborado por los autores.....	174
Gráfica 20: Competidores internet Móvil por demanda. Fuente: Elaborado por los autores.	175
Gráfica 21: Participación competidores internet Móvil por demanda. Fuente: Elaborado por los autores.....	176

Gráfica 22: Suscriptores de internet fijo dedicado por operador. Fuente: Elaborado por los autores	177
Gráfica 23: Participación internet fijo dedicado por operador. Fuente: Elaborado por los autores.	178
Gráfica 24: Participación de abonados de telefonía Móvil pospago por operador. Fuente: Elaborado por los autores.....	179
Gráfica 25: Participación de abonados de telefonía Móvil prepago por operador. Fuente: Elaborado por los autores.....	180
Gráfica 26: Usuarios de TV por operador 2013.Fuente: Elaborado por los autores.....	182

GLOSARIO

ADSL: Línea digital de banda ancha con gran capacidad para la transmisión de datos a través de la red de telefonía básica.

Abonados: Corresponde al número de abonados únicos por cada tipo (prepago y pospago) que accedieron al servicios durante el período de reporte.

Banda ancha: Acceso de alta velocidad a internet. Conexiones a internet fijo con velocidad efectiva de bajada (Downstream) mayores o iguales a 1.024 Kbps más internet Móvil 3G.

Extinción de activos: mediante la solicitud de extinción se procede a la inscripción de la extinción en los registros. Con este hecho, se pone fin a la existencia de una sociedad como persona jurídica, por lo tanto deja de ser sujeto de derechos y obligaciones.

Espectro radioeléctrico: se trata del medio por el cual se transmiten las frecuencias de ondas de radio electromagnéticas que permiten las telecomunicaciones (radio, televisión, Internet, telefonía Móvil, televisión digital terrestre, etc.), y son administradas y reguladas por los gobiernos de cada país.

Internet: conjunto de redes que se encuentran interconectadas por medio de protocolos IP o TCP, que funciona a través de una red que integra conexiones lógicas de redes físicas desde cualquier parte del mundo.

Internet dedicado: Producto que permite entregar acceso a Internet de alta calidad a través de una línea dedicada, la cual es conectada directamente desde los nodos de Entel hasta el cliente. Es un acceso a Internet exclusivo, donde el ancho de banda no se comparte con otros usuarios.

Internet conmutado: Este servicio te permite establecer la conexión a la red de Internet por medio de una llamada telefónica, utilizando un dispositivo (módem) instalado en tu computador

y una línea telefónica. La conexión a este servicio no está asociada a un número telefónico específico, por lo que puedes acceder desde cualquier lugar que tenga la facilidad de conectar tu computador, y acceso a una línea telefónica.

Usuario: Persona natural o jurídica consumidora de servicios que hacen uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Servicios de telecomunicaciones: Servicios ofrecidos por los proveedores de redes y servicios para satisfacer una necesidad específica de telecomunicaciones de los usuarios.

Penetración: El índice de penetración = Número de suscriptores o abonados / Población.

Producto interno Bruto (PIB): El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Proveedor de redes y servicios de telecomunicaciones: Persona jurídica responsable de la operación de redes y/o de la provisión de servicios de telecomunicaciones a terceros. En consecuencia todos aquellos proveedores habilitados bajo regímenes legales previos se consideran cobijados por la presente definición.

Red de telecomunicaciones: Conjunto de nodos y enlaces alámbricos, radioeléctricos, ópticos u otros sistemas electromagnéticos, incluidos todos sus componentes físicos y lógicos necesarios, que proveen conexiones entre dos (2) o más puntos, fijos o Móviles, terrestres o espaciales, para cursar telecomunicaciones. Para su conexión a la red, los terminales deberán ser homologados y no forman parte de la misma.

Segmento: Corresponde al uso que se da al acceso y al sector de la población al que pertenecen los suscriptores, en el caso residencial, al tamaño de la empresa suscriptora, en el caso corporativo o al tipo de centro colectivo, en el caso de los centros de acceso colectivo. Para el caso residencial los seis segmentos corresponden a los seis estratos según la clasificación

socioeconómica del predio.

Telecomunicación: Es toda emisión, transmisión y recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos, datos o información de cualquier naturaleza por hilo, radiofrecuencia, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos. Los Servicios de telecomunicaciones son ofrecidos por los proveedores de redes y servicios para satisfacer una necesidad específica de telecomunicación de los usuarios. El sector, está integrado por todas aquellas empresas que se encargan de prestar este tipo de servicios.

Tecnología: Corresponde a la tecnología de acceso utilizada para la transmisión de la información al usuario final a través de la red y se clasifica dentro de los siguientes grupos: 2G: Para conexiones Móviles que utilizan tecnologías GSM / GPRS / EDGE, IS-136 (TDMA), IS-95 / IS-95B (CDMA), iDEN; y 3G: Para conexiones Móviles que utilizan tecnologías W-CDMA / HSPA, UWC-136, CDMA2000.

Tecnología 4G: También conocida como la evolución a largo plazo de tecnología ("LTE"), que en menos duplica las velocidades de datos en comparación con 3G, con lo que las mejores velocidades disponibles en la actualidad y desarrollo de capacidades de datos Móviles para el futuro crecimiento de los datos.

Televisión Digital (TDT): Es la señal de televisión radiodifundida mejorada tecnológicamente, que ofrece video en alta definición, multicanales y contenidos digitales adicionales, y que se puede sintonizar de manera gratuita en su televisor mediante una antena UHF o con un decodificador.

Televisión satelital: La televisión satelital es el sistema de distribución de la señal de televisión usando la señal enviada por un satélite de comunicaciones directamente a los decodificadores instalados en la casa de los clientes.

TPBC: Telefonía Pública Básica Conmutada. Telefonía local.

RESUMEN

Actualmente, los procesos de expansión y apertura hacia nuevos mercados, son cada vez más implementados por parte de las grandes empresas. La aplicación de las teorías de internacionalización, han ayudado al desarrollo de dichos procesos en favor del crecimiento y proliferación de las compañías alrededor del mundo.

Un claro ejemplo del éxito en la implementación de dichas teorías, se puede evidenciar en el proceso de internacionalización de la compañía América Móvil, la cual tiene presencia en más de 18 países del continente americano como proveedor de servicios de telecomunicaciones. Su marca más común es CLARO, con presencia en la mayoría de países latinoamericanos, y la cual surgió como una estrategia por parte de su casa matriz, para ganar mayor participación en el mercado y hacer frente a la creciente competencia en la región.

A través del estudio detallado de la compañía, su trayectoria, gestión operacional y proceso de expansión internacional, se conocerán los factores y variables que han influido en su exitoso posicionamiento como empresa líder en el sector de telecomunicaciones.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, Telecomunicación, Posicionamiento, Teorías, Procesos

ABSTRACT

The processes of expansion and opening of new markets, are now becoming more common by many multinational companies, the implementation of internationalization theories have helped the development of such processes for growth and proliferation of companies around the world.

A clear example of the application of these theories is reflected in the processes developed by America Móvil in Latin America, where it makes presence in over 18 countries, from North America to South America as a telecommunications services provider in general, under different brands, specially CLARO and providing services in all these countries through subsidiaries.

In the development of this research work will look in more detail the application of certain theories and the development of these processes of internationalization by America Movil in Latin America, especially in Colombia, thus identifying the company positioning as a leader in providing telecommunications services.

KEYWORDS

America Móvil, Internationalization, Telecommunication, Positioning, Theories, Process

INTRODUCCIÓN

Desde hace algún tiempo, el mundo ha venido experimentado cambios importantes, que han contribuido al progreso de los diferentes países y a mejorar la calidad de vida de las personas. Muchos de estos cambios, han sido impulsados por fenómenos como la globalización y los grandes avances tecnológicos de los últimos tiempos. Lo anterior, ha hecho que cobre suma importancia la internacionalización empresarial, puesto que los mercados locales se han quedado cortos para la capacidad de expansión de las grandes compañías del mundo.

Los negocios internacionales, han existido, de un modo u otro, desde hace siglos con grandes periodos de auge. Sin embargo, el fenómeno de la globalización, ha ejercido una tendencia altamente significativa en el campo de la economía. Cómo vivimos en un mundo más globalizado, la internacionalización empresarial ha cobrado mayor importancia. Además, Los grandes avances conseguidos en comunicaciones, han contribuido a que los vínculos comerciales con el resto del mundo, ejerzan una poderosa influencia en todos los países (Canals, 1994) . Debido a lo anterior, en este contexto globalizado, la internacionalización se ha convertido en una de las estrategias empresariales más relevantes.

Claro es una marca relativamente joven, por medio de la cuál su casa matriz América Móvil, unificó todas sus empresas y servicios en los distintos países de Latinoamérica, como parte de una estrategia empresarial. Claro ha logrado tener una gran expansión internacional y posicionarse en casi todos los países en donde tiene presencia, con una gran participación en el mercado. Es importante realizar investigaciones dirigidas a estudiar éste tipo de casos, para

identificar los aspectos que hacen la diferencia entre las empresas que logran tener un proceso de internacionalización exitoso y las que no, tema de gran importancia en la vida empresarial actual. Para ello, se pretende exponer la estructura interna de la compañía, cómo ha sido su proceso de internacionalización y los factores que le permitieron tener una alta penetración en el mercado de telecomunicaciones.

1. APROXIMACIÓN TEÓRICA

1.1 Internacionalización

A través de la historia, las distintas culturas y civilizaciones han ido evolucionando y han adoptado nuevos sistemas y formas de manejar el comercio. Éste hecho, ha permitido mantener la economía y mejorar el nivel de vida de muchos países del mundo. Cabe resaltar, que sin la oferta de productos por parte de las empresas en una sociedad y la demanda de los mismos, fuera imposible que las diferentes economías surgieran y crecieran como lo han hecho hasta nuestros días.

Gracias a los avances de la modernidad, han surgido un mayor número de empresas y con esto, ha aumentado la competencia entre las mismas. Además, es necesario resaltar, que los países han llegado a traspasar sus fronteras y han extendieron sus mercados, pasando de lo local a lo global, proceso apoyado por la llamada globalización. Éste hecho, ha permitido que las empresas puedan aumentar su mercado, explotando aquellos en los que hay menos competencia y que las distintas sociedades del mundo tengan acceso a los mismos productos sin importar su ubicación geográfica.

(Friedman, 1999) , afirma “La globalización supone la inexorable integración de mercados, Estados-Nación y tecnologías en un grado sin precedentes, permitiendo a las personas, las empresas y las naciones vincularse en todo el mundo con más rapidez y a un menor costo que nunca”.

Con la aparición de la globalización y la competencia empresarial antes nombrada, las grandes empresas del mundo tuvieron la necesidad de expandirse a nuevos mercados incursionando en otros países. Lo anterior, pudo realizarse gracias a las ventajas ofrecidas por dicho fenómeno, la disminución de las barreras del comercio, los mercados inexplorados y con todo ello, hacer frente a un nuevo modelo cultural, social, económico, político, religioso, etc.

La internacionalización se ha convertido en una de las estrategias más relevantes para las empresas en el mundo, lo cual hace referencia a la decisión por parte de las compañías de dirigirse a mercados geográficos externos a su ubicación original, que se entiende como una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo y que en ocasiones desemboca en el fenómeno de la multinacionalización (Villareal, 2005).

La internacionalización es la estrategia más compleja que puede abordar cualquier empresa, y para desarrollarla satisfactoriamente es necesario considerar diversos aspectos, tanto al interior de la empresa como a nivel externo. Una de las principales razones que lleva a una compañía a perseguir o establecer una estrategia de crecimiento a nivel internacional, es la necesidad de ajustarse a los cambios que se están produciendo en su entorno debido a la globalización, y que los mercados locales se vuelven insuficientes para el potencial de las compañías, obligándolas a buscar clientes en mercados extranjeros.

Inicialmente, no existió una estructura detallada de cómo llevar a cabo el proceso de internacionalización de las empresas, por lo cual muchas de éstas iniciaron probando a la deriva. Con el tiempo, se hizo evidente que era necesario tener en cuenta muchos aspectos y variables

para llevar a cabo exitosamente éste proceso, puesto que el comercio y las negociaciones varían mucho dependiendo del lugar en el cual se lleven a cabo. Debido a esto, distintos autores plantearon diversas teorías y modelos, explicando el proceso de internacionalización empresarial y orientando a las compañías sobre la mejor forma de llevarlo a cabo.

1.2 Teorías de Internacionalización

Las diferentes teorías expuestas, a continuación se dividirán en tres grupos distintos, analizadas desde perspectivas diferentes.

En primer lugar “**La internacionalización desde una perspectiva económica**”, donde se engloban todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costes y en las ventajas económicas de la internacionalización.

En segundo lugar, en el epígrafe “**La internacionalización desde una perspectiva de proceso**” se recoge la perspectiva que considera el proceso de la internacionalización de la empresa, que concibe dicha internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores.

En tercer lugar, en el epígrafe dedicado a “**La internacionalización desde una perspectiva de Redes**”, se desarrollan las nuevas ideas que centran al proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas.

Por último, se presenta la revisión de la literatura que aborda el fenómeno conocido como *Born Global* (empresas internacionales de reciente creación), dónde se describirán los factores que determinan la existencia de empresas que siguen un enfoque global desde su creación o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida.

1.2.1 La internacionalización desde una perspectiva económica

A continuación, se expondrán las diferentes teorías que desde una perspectiva económica, pretenden explicar las razones por las que puede tener lugar la expansión internacional de las empresas. También, las condiciones bajo las cuales se podrían determinar las decisiones de localización óptima de la producción.

Con estos planteamientos se pretende explicar la existencia de las empresas multinacionales. A continuación han sido seleccionadas las teorías sobre internacionalización, pero sólo aquellas en que es tenido en cuenta el proceso de decisión de selección de mercados externos. Conocer dichas teorías nos permite entender más ampliamente el proceso de internacionalización de las empresas, al igual que sus éxitos y fracasos en mercados extranjeros.

1.2.1.1 Teoría de la organización industrial.

Esta teoría está asociada a los aportes sobre la aparición de las multinacionales propuesta por Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Estos dos autores consideran que para que las empresas puedan tener instalaciones o plantas de producción en otros países, deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva que las diferencia notoriamente de las demás y les permita ofrecer al mercado algo que las otras no pueden. Dicha ventaja competitiva debe estar basada en la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección o comercialización y debe ser de naturaleza monopolística. Lo anterior, implica que estas empresas estarían en la capacidad de competir con las empresas extranjeras en sus propios mercados, puesto que a pesar de tener un mayor conocimiento del mismo y estar mejor establecidas, tendrían que asumir el coste de desarrollar dicha ventaja competitiva y al no hacerlo, no estarían en la capacidad de competir con las empresas extranjeras (Rialp, 1999).

También hay que tener en cuenta, que para que tales ventajas competitivas den lugar a una inversión directa en el extranjero, deben ser específicamente propias de la empresa inversora, fáciles de transferir a través de las fronteras nacionales o de suficiente magnitud y durabilidad como para soportar la fuerte competencia de las empresas rivales alta (Rialp, 1999).

1.2.1.2 Teoría de la Internalización

A finales de los años setenta tiene lugar una nueva línea de investigación, llamada teoría de la internalización, influenciada por el trabajo de Williamson (1975). Ésta, profundiza mucho más

en la parte interior de la empresa, estudiando los procesos internos de transferencia de información (Castro, 2009).

Dicha teoría pretende explicar, por qué las transacciones de productos intermedios (tangibles o intangibles) entre países, están organizadas por jerarquías en vez de venir determinadas por las fuerzas del mercado. Además, afirma que las empresas multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado, para gestionar actividades de valor a través de las fronteras nacionales. También, se afirma que para que las empresas realicen inversiones directas en el extranjero, es indispensable la existencia de dos condiciones:

- 1) Deben existir ventajas al localizar las actividades en el exterior.

Es fundamental comparar los costos de producir en el mercado nacional y luego exportar al país extranjero, con los costos de producir directamente dentro del país extranjero. En este hecho influyen, el coste de los factores de producción, coste de transporte, aranceles, la intervención del gobierno y factores como la posibilidad de obtener economías de escala en determinadas actividades. También, la complejidad de estas y el grado de integración de las mismas, así como el tipo de estructura del mercado (Castro, 2009).

- 2) Que el hecho de organizar dichas actividades dentro de la empresa, resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero.

Ésta condición se fundamenta en el concepto de fondos de transacción, los cuales al ser asociados con el mercado son clasificados como:

- Retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado.
- Conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder.
- Dificultad de poner un precio a una transferencia de tecnología
- Aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales.

El planteamiento de esta teoría, esencialmente expone que los beneficios de la internalización surgen de la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos e implicaran la creación de una empresa multinacional, en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales. Es decir, la existencia de las imperfecciones del mercado permite obtener beneficios, al ofrecer la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un menor coste (Castro, 2009).

1.2.1.3 Teoría del paradigma ecléctico de Dunning

Dunning pretende explicar por medio de su teoría, cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional, están basados en las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizarse, y el atractivo de los mercados para producir allí. Debido a lo anterior, la decisión de ingresar a los mercados de otros países, se debe realizar de manera racional basándose en el análisis de los costes y de las ventajas de producir en el extranjero. Este análisis es muy útil, debido a que le permite a las empresas evaluar si establecer o no una subsidiaria de producción en el exterior (Dunning, 1988).

Se debe tener en cuenta que es necesaria la existencia de ciertas condiciones, para que una empresa decida explotar sus ventajas competitivas en el exterior, mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional.

En primer lugar, la empresa debe contar con ventajas propias que la puedan diferenciar de las empresas locales al ingresar en un mercado extranjero. Éstas ventajas pueden surgir, dependiendo de si la empresa tiene derechos de propiedad o activos intangibles, como por ejemplo una buena estructura, capacidad organizativa, know how, etc. (Dunning, 1988)

Por otro lado, debe contar con las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, que se divide en: ventajas que poseen las empresas ya establecidas frente a las nuevas (tamaño, diversificación, experiencia) y en ventajas específicas asociadas a las características de ser multinacional (flexibilidad operativa que posibilita el arbitraje, cambio de producción, abastecimiento global de inputs, entre otras) (Dunning, 1988).

En segundo lugar, a la empresa que posee dichas ventajas propias, le debe resultar más ventajoso explotarlas por sí misma, que venderlas o alquilarlas a empresas de otros países. Es decir, le debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o mediante la ejecución de nuevas actividades (Dunning, 1988).

En tercer lugar, debe ser rentable para la empresa tener una planta de producción en el exterior dependiendo de las ventajas que este hecho contenga, considerando distintas variables. Éstas variables de localización reflejan aspectos como la distribución de recursos, el precio, la calidad,

la productividad de los factores, el costo de los factores, las comunicaciones a nivel internacional, infraestructura de los países, diferencias ideológicas y culturales, entre otras (Dunning, 1988).

Por último, el autor considera que dadas las ventajas propias de la empresa, las ventajas de internalización y las ventajas de localización, para que una empresa realice satisfactoriamente una inversión directa en el exterior, sus directivos deben supervisar que la producción en el extranjero esté en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo (Dunning, 1988).

1.2.1.4 Teoría del Enfoque Macroeconómico

Ésta teoría expuesta por Kojima, plantea fundamentalmente que la inversión directa en el extranjero debe enfocarse en el sector o actividad del país inversor con desventaja comparativa, pero que en el país receptor dicho sector si tenga este tipo de ventaja. Esta teoría trata de integrar la teoría del comercio, con la teoría de la inversión directa y contrastar la inversión japonesa con la americana (Castro, 2009)

La IDE (Inversión directa en el extranjero), característica de las empresas japonesas, consiste en producir bienes en países extranjeros a un menor costo, mediante la correcta combinación de transferencia de capital, tecnología y habilidades directivas de la empresa. Además, de la dotación de factores del país inversor. De esta forma, el comercio internacional en lugar de sustituirse, se ve complementado con el incremento de las exportaciones de dichos países al mercado japonés o

a otros países. Por el contrario, en la inversión externa americana, los flujos de recursos salen de las industrias líderes en el país de origen, ocasionando una pérdida de eficiencia al operar en contra del comercio internacional (Castro, 2009).

1.2.2 La Internacionalización Desde Una Perspectiva De Proceso

Las teorías vistas anteriormente, se enfocan en explicar la existencia de la empresa multinacional desde una perspectiva económica, analizando la gran decisión de las empresas, de realizar inversiones directas en el extranjero, por lo cual son teorías de carácter estático. A continuación, se expondrán teorías desde una perspectiva más dinámica, para abordar el proceso de internacionalización de las organizaciones. Se busca explicar cómo y porqué, una empresa nacional llega a convertirse en una multinacional, y cuando es el momento en el que se encuentra preparada para dar los distintos pasos que la llevaran a su mayor grado de internacionalización.

1.2.2.1 Modelo De Uppsala

En este modelo se expone, que la empresa incrementará de manera gradual los recursos comprometidos en determinado país, a medida que vaya adquiriendo experiencia en las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson & Wiedersheim , 1975). El desempeño de las actividades en el país extranjero, se irá dando a través de un proceso conformado por distintas etapas sucesivas, que permitirán determinar un grado cada vez mayor de implicación de la empresa en sus operaciones en el exterior.

Cuando una empresa pretende ingresar en un mercado extranjero, pasa por cuatro etapas distintas, lo que se denomina cadena de establecimiento. Cada una de las etapas determina un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, en aspectos tales como los recursos comprometidos, la experiencia y la información en poder de la empresa sobre el mercado exterior (Johanson & Wiedersheim , 1975).

Éste modelo expone el compromiso progresivo de las empresas en el ámbito internacional, como un proceso de expansión gradual y secuencial dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo, en donde se identifican distintas etapas de expansión internacional.

El conocimiento del mercado se va adquiriendo de forma gradual dependiendo de la experiencia que se vaya ganando en el mismo. A medida que dicha experiencia se vaya haciendo mayor, irán apareciendo nuevas oportunidades de negocio, lo cual hará que la empresa tenga un mayor conocimiento del entorno (Johanson & Wiedersheim , 1975).

La experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias: 1) Cambios en el conocimiento adquirido y 2) cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento. Lo anterior quiere decir, que las empresas cuentan con un gran conocimiento, gracias a la experiencia obtenida en determinadas actividades, pero esta no se puede aplicar a mercados exteriores, sino que se debe combinar con la experiencia y el contacto desarrollado en dicho mercado extranjero (Johanson & Wiedersheim , 1975). El proceso de internacionalización es una interacción

permanente entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones llevadas a cabo en estos. Además, de comprometer cada vez más recursos en dichos mercados.

En el proceso de expansión internacional, se introduce el concepto de distancia psicológica, según el cual, el inicio de la expansión se da por el país o mercado psicológicamente más próximo al país de origen de la empresa. Cuando se habla de distancia psicológica, se hace referencia a todos aquellos factores que obstaculizan el flujo de información entre la empresa y el mercado al cual se quiere ingresar. Por ejemplo, diferencias lingüísticas, políticas, culturales, niveles de educación o desarrollo industrial. Estas variables son muy importantes al momento de decidir por cual país comenzar en las primeras etapas del proceso de internacionalización. Según esto, la empresa escogerá los mercados con menor distancia psicológica para facilitar el desarrollo del proceso, y poco a poco se ira introduciendo en mercados con una mayor distancia. Después de que se ha ganado la experiencia internacional, la empresa basara sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y otro tipo de oportunidades (Johanson & Wiedersheim , 1975).

Existen tres situaciones que se consideran excepciones. Primero, cuando la empresa cuenta con una gran cantidad de recursos, debido a que las consecuencias de la expansión serían menores. En segundo lugar, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, ya que es mucho más fácil adquirir el conocimiento del mismo y los medios para adquirir dicho conocimiento son más sencillos. En tercer lugar, cuando la empresa tiene previa experiencia en otros mercados de características similares (Castro, 2009).

1.2.2.2 El enfoque de innovación

(Alonso & Donoso, 1998) Exponen que la relación que puede existir entre el proceso de internacionalización y la innovación, se basa en la mala decisión de una empresa de incrementar su compromiso internacional, sin realizar esfuerzos significativos de innovación. Por una parte, la decisión de entrar a nuevos mercados y de innovar son decisiones creativas y deliberadas, que tienen que ser desarrolladas dentro de los límites y condiciones que impone el mercado y dependiendo de la capacidad interna de la empresa.

Por otra parte, los autores destacan que la experiencia acumulada por la organización a través de un proceso de aprendizaje continuo, es fundamental para adquirir las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales (Alonso & Donoso, 1998).

Estos autores, consideran que la empresa debe realizar un gran esfuerzo de aprendizaje, lo cual le permitirá ser innovadora. Esto, posteriormente facilitara el proceso de internacionalización y aumentará el nivel de compromiso de la empresa en el mercado exterior. Ambos procesos, tanto el de internacionalización como el de innovación deben ir de la mano y combinarse con otros aspectos como las condiciones del entorno, la capacidad organizativa y las experiencias anteriores de la empresa (Alonso & Donoso, 1998).

1.2.2.3 Modelo del ciclo de vida del producto

En los países en donde existen grandes ingresos per cápita, altos costes salariales y alta competencia, las empresas deben fabricar productos que satisfagan las necesidades y la demanda del mercado, pero incurriendo cada vez en menores costos. Además, las empresas deben contar con alguna ventaja competitiva que les permita diferenciarse de la competencia, para sobrevivir e ir siempre un paso delante.

Las ventajas competitivas vienen determinadas por la dotación de factores de producción y la estructura de los mercados. Las distintas fases por las que atraviesan los productos nuevos, determinarán la localización de la producción de las empresas y por ende afectaran la internacionalización de las mismas. Esto, en caso de tener que ubicar alguna planta de producción en un país extranjero en donde resulte mucho más eficiente la fabricación de los nuevos productos o en donde su demanda sea bastante alta (Vernon, 1966).

Vernon utiliza el ciclo de vida del producto, para explicar cómo en una primera fase, el lanzamiento y las actividades de valor añadido de un nuevo producto, se dirigen en principio al país de origen de la empresa. En esta fase inicial, el producto solamente es ofrecido en el mercado nacional, cerca de las actividades de valor añadido y de innovación (Vernon, 1966).

En una segunda etapa del ciclo de vida, si el producto tiene el éxito deseado en el mercado de origen, este comienza a ser exportado a otros países, gracias a las ventajas de producción e

innovación puestas en práctica por la empresa. El criterio para seleccionar los primeros países de exportación, es tener un patrón de demanda similar al país de origen (Vernon, 1966).

En una tercera etapa, a medida que el producto se va estandarizando y adquiriendo cierto grado de madurez, las ventajas competitivas de la empresa pasan de estar relacionadas con el producto en sí, a enfocarse más en la reducción de costos de producción o en la comercialización. La búsqueda de economías de escala y la minimización de los costes irán cobrando importancia a medida que se incremente la competencia en la fabricación del mismo producto (Vernon, 1966).

Como consecuencia de la aparición de empresas que fabriquen y vendan productos iguales, la demanda comienza a ser más inelástica. Debido a esto, la mano de obra empieza a ser un factor importante para los costes y los mercados extranjeros comienzan a crecer. Gracias a esto, se vuelve atractivo el hecho de localizar las actividades de valor añadido en un país extranjero, en donde se puedan reducir costos, en lugar de hacerlo en el país de origen. Posteriormente, si el país anfitrión lo permite, la producción de la filial establecida ahí, podría sustituir a la exportación hecha desde la casa matriz o incluso exportar al mismo país de origen.

Según Vernon, el hecho de que existan barreras al comercio o que los competidores pretendan establecerse en dichos mercados, puede acelerar el proceso de ubicación de la producción en un país extranjero (Vernon, 1966).

1.2.2.4 Modelo Jordi Canals

Jordi Canals expone en su modelo, que la decisión de una empresa sobre ingresar en mercados internacionales, podría estar motivada por el grado de globalización actual o futuro del sector correspondiente y que dicho grado puede ser acelerado por los siguientes grupos de factores (Canals, 1994):

- 1) Fuerzas económicas: economías de escala, tecnología, finanzas, diferencia de costos, barreras arancelarias, infraestructura y transporte.
- 2) Fuerzas de mercado: convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad.
- 3) Estrategias empresariales: juegos de competencia, seguir al líder.

Según Canals, las empresas siguen un proceso que aumenta gradualmente el nivel de compromiso y consta de las siguientes etapas (Canals, 1994):

- 1) Inicio: Exportación pasiva

El inicio del proceso de internacionalización se va dando lentamente, con exportaciones pasivas y puntuales, y en cierta forma, experimentales.

- 2) Desarrollo: exportación activa y alianzas.

El proceso de internacionalización se acelera y la empresa comienza a pensar la forma de ingresar al mercado exterior, buscando contactos y haciendo transacciones con empresas extranjeras o ya establecidas en el país de destino.

3) Consolidación: exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones.

Se produce la consolidación de las actividades de los mercados internacionales, proporcionando estabilidad a las exportaciones u optando por la opción de inversión extranjera directa.

Por otra parte, en tipología de estrategia internacional, se diferencian los siguientes cuatro grandes tipos de empresa (Canals, 1994):

1) Empresa exportadora o internacional: inicialmente concentra sus actividades y exporta desde el país de origen. Se caracteriza por desarrollar los productos en el país de origen, y la manufactura y mercadeo en los países en los cuales tiene negocios.

2) Empresa multinacional o multidoméstica: explota internamente alguna ventaja competitiva y diversifica las actividades en muchos países. Se caracteriza por descentralizar las actividades, ubicando empresas matrices en cada una de las filiales extranjeras.

3) Empresa global: las operaciones internacionales y la alta concentración de actividades (compras, producción, investigación y desarrollo) tienen lugar en el país de origen. Con

el desarrollo de la empresa global es fundamental diseñar una estrategia de adaptación distinta para cada país y cada mercado.

- 4) Empresa transnacional: la empresa con actividad internacional debe combinar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales en cada país.

Teniendo en cuenta este modelo, lo primero que una empresa debe hacer al iniciar el proceso de internacionalización es escoger la correcta combinación producto/mercado. Es decir, por una parte la empresa debe escoger para exportar un producto de calidad que sea capaz de satisfacer las necesidades y demanda exterior. Por otra parte, debe tener en cuenta la similitud de los mercados extranjeros con el mercado local, la existencia de canales de distribución parecidos, la cercanía, el tamaño del mercado, la rivalidad existente, el riesgo de cambio, la estabilidad política y económica, y la familiaridad de la empresa con dichos mercados (Canals, 1994).

Después de elegir la combinación producto/mercado, se debe escoger una persona con experiencia y conocimientos en el mercado exterior para hacerse cargo del proceso. Con la ayuda de esta persona, la empresa debe escoger el modo de entrada (exportar, invertir en el país o licenciar el producto o tecnología). También, se tienen que considerar el hecho de hacerlo solo o de realizar alguna alianza. Posteriormente, la empresa debe decidir si centraliza o descentraliza sus actividades para alcanzar los objetivos planteados, para luego establecer los mecanismos de coordinación y control (Canals, 1994).

1.2.2.5 Modelo Way Station

Este modelo se deriva de la experiencia e indica el camino que se debe seguir en el proceso de internacionalización empresarial. Los autores presentan una versión más amplia de la teoría de Uppsala, orientada especialmente a empresas que están en recientes procesos de internacionalización (Yip & Monti, 1998).

En el modelo *Way Station*, se introduce la recolección de información y preparación de la empresa. Los autores plantean distintas etapas que representan el conocimiento y el compromiso que las compañías deben seguir para llegar a la internacionalización (Yip & Monti, 1998).

- 1) Motivación y planeación estratégica: es el paso previo al inicio del proceso. La empresa debe recopilar toda la información necesaria y elaborar un plan estratégico
- 2) Investigación de mercados: se debe intensificar el uso de esta herramienta para seleccionar el mercado potencial del producto a exportar. Además, Los resultados de dicha investigación arrojan información útil para determinar el atractivo del mercado y la capacidad de la empresa para suplir las necesidades del mismo.
- 3) Selección de mercados: teniendo en cuenta la información recopilada, el análisis de los datos y la experiencia previa, se procede a seleccionar un mercado objetivo. Este, debe tener concordancia con la estrategia total de la firma.

- 4) Selección del modo de entrada: seleccionar el más conveniente dependiendo de factores como grado de control, recursos, capacidades y preferencias. Se puede escoger entre exportaciones, licencias, franquicias, alianzas Joint Ventures, subsidiarias, entre otras.
- 5) Planeación de problemas y contingencias: realizar una exhaustiva investigación de las características del mercado, disminuye la posibilidad de que se presenten problemas en el proceso de internacionalización.
- 6) Estrategia de post entrada y vinculación de recursos: hace referencia a destinación, movilización y ejecución de recursos, requiriendo estrategias específicas para cada mercado.
- 7) Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total: son consideradas medidas del éxito en el proceso de internacionalización.

1.2.3 La internacionalización desde una perspectiva de redes

De manera general, las teorías de la internacionalización enfocada en las redes, es la generación o el mecanismo de entrada hacia mercados externos, la cual contempla interacción de manera directa entre la empresa local y sus redes. Lo anterior referencia que los mercados o la oportunidades de interactuar dentro de estos llegan de manera directa a las empresas mediante sus redes y los miembros relacionados a estos en el exterior. Ejemplo de esto son las empresas multinacionales y los Joint Ventures. (Castro, 2009)

Precisamente a raíz de la teoría de redes ampliada, la entrada en mercados externos es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados externos le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red de empresas propias en el exterior, como el caso de la empresa multinacional, o en alianza con empresas extranjeras a través de joint – ventures o alianzas internacionales (Castro, 2009).

Un punto clave dentro de esta internacionalización es la manera de ejercer entrada en mercados externos, pues realmente esto solo existe cuando quienes intervienen en dicho proceso “poseen recursos complementarios e información, y que el intercambio económico está antecedido por la transmisión de información que contempla la oportunidad empresarial” (Castro, 2009).

De este modo, se creería en un principio que las personas que están relacionadas dentro de un mismo grupo social tenderían a tener el mismo conocimiento en cuanto a información de ideas y oportunidades para dicho grupo. De acuerdo a lo anterior, los especialistas en el tema de redes sociales indican que las “estructuras sociales afectan a la competencia, creando oportunidades empresariales para algunas personas, pero no para todas”. (Castro, 2009)

Por esta razón es importante conocer las oportunidades que se ofertan en mercados externos, para de este modo saber cuál es la más conveniente en relación al beneficio que esta da frente a la red social de cada individuo, de este modo las relaciones ayudarán a mantener el “decisor con

otros individuos de la red, quienes influirán en el mismo a la hora de buscar información sobre mercados particulares en los que actuar”. (Castro, 2009)

En relación a las características ya mencionadas, cabe notar una relevante que va más allá del presente de las compañías y que más bien hace referencia a la perduración de estas en el tiempo, pues la aplicación de las teorías de la internacionalización aparte de generar nuevas conexiones con y en otros mercados también son útiles en el sentido de crear investigación y de este modo evaluar socios potenciales.

Generalmente, se espera que quienes comienzan los intercambios tiendan a acercarse a aquellos socios que demuestren un mayor compromiso en la promoción de sus productos, en el caso de que sea el vendedor el que inicia la relación, o a aquellos proveedores con mejor reputación, si es el comprador el que la inicia. En este sentido, se entiende que en primer lugar se preferirá utilizar un comerciante intermediario antes que un agente a comisión, ya que los primeros asumen un riesgo que asegura un mayor compromiso al promocionar el producto en el país extranjero (Ellis, 2000) (Castro, 2009).

El aprovechamiento de dichas oportunidades depende directamente del tamaño y la diversidad de la red, al ser una empresa más grande tendrá más opción de explotar de mejor manera dichos recursos, pues sus condiciones son más aptas para lograr ejercer una buena gestión en el manejo de las redes.

En comparación de tamaño y razón social de las empresas se puede determinar que “Para muchas empresas industriales y de alta tecnología, el camino hacia la internacionalización refleja su posición en la red en relación con varios clientes y proveedores, creando puentes hacia otros mercados”. (Castro, 2009) En relación a esto para este tipo de compañías el entrar a mercados exteriores está relacionado por la internacionalización de los socios de la red. (Castro, 2009)

Por su parte para empresas más pequeñas y medianas en las cuales sus redes se encuentre dentro del medio local, la participación de estas dentro de medios internacionales es de vital importancia pues esto trae con si ventajas en cuanto a reconocimiento y desempeño como tal de la empresa, se visiona una expansión y crecimiento frente a nuevos mercados mediante nuevas redes. Es menester vitalizar la minimización del riesgo frente a estos cambios “a través de los acuerdos entre agentes e intermediarios” (Anderson y Gatignon, 1986; Johanson y Mattson, 1988). (Castro, 2009)

De acuerdo con Johanson y Mattson (1988) a quienes cita (Castro, 2009) el enfoque de redes de acuerdo con a la internacionalización de las empresas “incluye un elemento dinámico, al centrarse en las relaciones de redes”. Dicho modelo aplica la teoría de redes sociales con el fin de explicar cómo las empresas se internacionalizan a través de las redes, desde un punto de vista más directo los autores defensores de dichas teorías creen que redes de negocios son “aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno” (Castro, 2009).

De esta manera se puede decir que dicho mecanismo evoluciona según los siguientes pasos sugeridos por los autores citados por (Castro, 2009):

- Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional);
- Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración);
- Integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países. En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes.

Una ventaja sobre estas teorías es quizá que si las redes están enfocadas en aspectos dinámicos de la internacionalización, la relación de estas redes en cuanto a la toma de decisiones será vista de manera estratégica, esto acontece en el desarrollo de los negocios especialmente los pequeños, pues estos perderán total dependencia de sus recursos y de este modo miraran con más amplitud la internacionalización de su empresa.

Es por esto, que la importancia de entender el funcionamiento y relevancia de las redes de cada empresa es fundamental, pues se logra comprender que limitaciones se tiene y de qué modo se pueden superar frente a un eventual proceso de crecimiento o expansión. Lo anterior en conclusión genera que las actividades en la red permitan a la empresa que sus relaciones en el tiempo perduren y de este modo ayudar en el propósito de acceder a recursos y mercados. Esto se

ve avalado en relación al principio que indica que, “las empresas necesitan recursos controlados por otras empresas, los cuales pueden ser obtenidos debido a su posición dentro de la red”. (Castro, 2009)

A continuación se cita una tabla que referencia como se relacionan de manera directa los grados de internacionalización de la empresa con respecto a los mismos grados de internacionalización de la red.

Tabla 1: Relación grados de internacionalización de la empresa y la red

		Grado de Internacionalización de la Red	
		Bajo	Alto
Grado de Internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa iniciadora
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional en conjunto con otras

Fuente: Johanson y Mattson (1988)

FUENTE: (Castro, 2009)

Lo anterior, describe en principio el proceso mediante el cual una empresa realiza los procesos de internacionalización en relación a sus redes, de este modo generando espacios en nuevos mercados, mercados de carácter externos al propio con el fin de lograr crecimiento y expansión en todo sentido. Dentro de esto se plantean tres posibles escenarios de acuerdo a la posición y las características de la empresa como tal.

El primer de ellos determina que la empresa iniciadora frente a los conocimientos en cuanto a las condiciones de los mercados externos se refiere son mínimos, y del mismo modo, no “puede utilizar sus relaciones con los otros miembros de la red para adquirirlo, ya que estos aún no se han internacionalizado; sus actividades se desarrollan en una red nacional o local” (Castro, 2009).

De este modo se intuye que la empresa de cualquier manera correrá riesgo en el cubrimiento de mercados cercanos aplicando métodos de entrada que implican gran nivel de compromiso, este riesgo debe ser minimizado pues en el largo plazo, la empresa iniciadora tendrá como finalidad estar altamente internacionalizada y del mismo modo su red debe seguir estos pasos para que el trabajo mancomunado no se entorpezca y logre cumplir su misión.

En este proceso de evolución cuando la empresa ya ha adquirido conocimientos frente a nuevos entornos y nuevas alternativas de internacionalización se pasa a llamarse empresa solitaria, en este proceso frente a nuevos mercados cabe resaltar que es de vital importancia la experiencia y los recursos, pues estos “permiten a esta empresa efectuar inversiones que implican mayor nivel de compromiso, actuando, al mismo tiempo, como promotora de la internacionalización de los demás miembros de la red mediante las relaciones establecidas con otras redes nacionales” (Castro, 2009).

Por su parte el segundo escenario plantea que, del mismo modo puede que este proceso se dé de manera totalmente contraria en donde la empresa y sus miembros de la red ya estén en un nivel alto de internacionalización al existir esta relación en donde sus miembros están en un nivel

superior se denota esta empresa como empresa rezagada. Cuando esto acontece, la empresa en teoría, “no necesita acudir en primer lugar a mercados más cercanos, porque el modelo de internacionalización se guía por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada” (Castro, 2009).

Por último un tercer posible escenario describe un contexto en el cual tanto la empresa como el entorno que la rodea, es decir sus miembros, se encuentran en un nivel altamente internacionalizado en donde su posición se encuentra condicionada por los demás miembros de la red. “En esta situación, predomina el uso de filiales de venta y fabricación, por lo que la coordinación de las unidades de la red es fundamental, ya que la empresa considera a los mercados como un único mercado, transfiriendo recursos de unas unidades a otras” (Castro, 2009).

La externalización de las relaciones también se considera primordial en este caso, ya que las desarrolladas entre las empresas de la red están totalmente consolidadas. Cuando se ha llegado a este punto, la empresa se considera internacional junto con otras empresas.

2. EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

Cuando se utiliza el término telecomunicación, se hace referencia a todas las formas existentes de transmitir información a distancia, mediante procedimientos electromagnéticos. La palabra, está formada por el prefijo griego *tele*, que significa “a distancia” y *comunicación* que se puede traducir como “intercambio de información” (Gutierrez, 2005). Las telecomunicaciones incluyen

toda transmisión y recepción de señales, con información que se pretende hacer llegar a otro lugar, lo más alejado posible. Se denomina telecomunicación a la disciplina que permite que se lleve a cabo este tipo de procesos.

Las telecomunicaciones incluyen tecnologías como la radio, la televisión, el teléfono, la telefonía Móvil, el internet local, el internet Móvil y las redes informáticas. Ésta tecnología, que en un principio surgió para satisfacer necesidades militares o científicas, con el tiempo se ha convertido en parte fundamental del diario vivir de las personas en el mundo entero (Historia de las telecomunicaciones)

El físico inglés James Maxwell, introdujo las bases para el desarrollo de la telecomunicación, al formular el concepto de onda electromagnética. Mediante el uso de las matemáticas, describió la interacción entre electricidad y magnetismo, manifestando que era posible propagar ondas por el espacio libre, al utilizar descargas eléctricas. Estudios posteriores, permitieron que surgieran tecnologías como el telégrafo eléctrico, el teléfono, las ondas de radio, la transmisión de datos entre computadores, y todo lo que conocemos hoy en día (Serway & Faughn, 2001).

Durante la segunda guerra mundial, se realizó un esfuerzo considerable por avanzar en todo lo relacionado con la tecnología de las comunicaciones. Posteriormente, en el año 1960, se puso en órbita el primer satélite de comunicaciones, a partir del cual, se empezaron a realizar pruebas y a perfeccionar métodos, que más tarde permitieron la ubicación de muchos otros satélites. Gracias a esto, fue posible transmitir diversos canales de televisión, circuitos telefónicos y otros datos, sin ningún inconveniente de manera eficaz y confiable, lo cual significó un gran avance en este

campo (Historia de las telecomunicaciones).

Las empresas International Telephone & Telegraph, Ericsson, AT&T, IBM, entre otras; fueron unas de las pioneras de las telecomunicaciones en América y el mundo. Con el pasar del tiempo, y los avances que esto trajo, fueron surgiendo cada vez más compañías que prestarían este tipo de servicios en los diferentes países.

Tener acceso a esta tecnología, fue cobrando importancia para las distintas sociedades del mundo a través del tiempo. El hecho de poder comunicarse con algún amigo o familiar que está en otra parte del planeta, conocer otros lugares sin haberlos visitado, estar en contacto todo el tiempo con las personas de interés, tener acceso al conocimiento, poder ver y hablar al mismo tiempo con una persona que está lejos, y demás situaciones semejantes, han logrado que las telecomunicaciones y la tecnología se vuelvan parte importante de la vida cotidiana.

Los avances en este campo, permitieron el crecimiento de las industrias y la mejora del comercio en el mundo. Gracias a dicho desarrollo tecnológico, se facilitó la comunicación al interior y exterior de las empresas, el almacenamiento y procesamiento de datos, la implementación de software y demás tecnologías, que han hecho que hoy en día se tenga el nivel de progreso y desarrollo existente.

Es necesario tener en cuenta, que una red de telecomunicaciones bien constituida, amplia, con buena calidad de servicios y bajos precios, permite mejorar considerablemente la competitividad

de los negocios en los mercados domésticos y extranjeros, tanto en países desarrollados como los que están en vía de desarrollo (Varoudakis & Rossotto, 2004).

A finales de la década de los 70, el mercado de telecomunicaciones se encontraba regulado por el estado, el cual tenía el monopolio de éste sector. Ésta situación comenzó a cambiar, cuando en Estados Unidos, gracias a los cambios políticos, económicos y tecnológicos, surgió la fibra óptica. Esta naciente tecnología, necesitaba de grandes inversiones para su continuo desarrollo y las entidades estatales no tenían los recursos para financiar todo lo relacionado con dicha tecnología. Gracias a esto, se dan los primeros indicios de la liberación de los mercados, permitiendo la entrada de empresas privadas, que sí contaban con los recursos para invertir en este campo, el cual se encontraba en continuo progreso (Aldana & Vallejo, 2010)

A mediados de los 80, la reciente tendencia de apertura de los mercados de telecomunicaciones, toma fuerza en el momento que la industria en los países desarrollados del mundo, notó que sus mercados estaban lo suficientemente maduros y la única opción de seguir creciendo era la expansión a otros países. Además, las empresas transnacionales requerían de sólidos y económicos sistemas de información para operar sus negocios y dicha expansión era fundamental (Isaza & Olarte, 2005).

Para la década de los 90, se realizaron importantes fusiones y adquisiciones, que permitieron la consolidación de la industria, que se estaba convirtiendo en una de las más significativas dentro de las distintas economías del planeta.

En el año 1997, el grupo de telecomunicaciones básicas finalizó las negociaciones, que tenían como objeto la liberación del comercio de los servicios básicos de telecomunicaciones. Sesenta y nueve (69) gobiernos, que sumaban más del 90 por ciento del tráfico internacional firmaron este acuerdo, el cual significó un cambio importante en los paradigmas que regían la industria. Para todos los países, en especial para los que estaban en vía de desarrollo, se convirtió en un reto mejorar la oferta de servicios de telecomunicación y hacer lo posible por reducir la brecha tecnológica con los países desarrollados (Isaza & Olarte, 2005).

A partir del año 2003, como consecuencia de la reactivación de Estados Unidos y el gran crecimiento de China, el desempeño económico mundial se vio reflejado en un crecimiento importante en los ingresos del sector de telecomunicaciones en el mundo. En los últimos años, se han venido presentando cambios significativos en el mercado, en especial la sustitución de los servicios de voz tradicionales, por la telefonía Móvil y el creciente consumo del servicio de datos, redistribuyendo de esta forma los ingresos totales generados por el sector (Isaza & Olarte, 2005).

Hace algunos años, era muy costoso un minuto a celular, por lo cual, se prefería usar los teléfonos fijos para hacer llamadas tanto locales como de larga distancia. Con el aumento de la era tecnológica y la expansión de las telecomunicaciones, hoy en día es más económico, fácil y común, el uso de los teléfonos Móviles que el de los teléfonos fijos. Un aspecto que contribuyó a este hecho, fueron las aplicaciones Móviles que permiten realizar llamadas ilimitadas, con tan solo tener intente en el celular.

El sector de las telecomunicaciones ha presentado un crecimiento asombroso en los últimos años. Este hecho, se ha visto apoyado por los avances en tema de tecnología y el auge del internet en las sociedades actuales. Por consiguiente, las empresas se han visto obligadas a realizar inversiones importantes en innovación, para hacer frente a los grandes retos y a la creciente competencia.

El sector de telecomunicaciones es uno de los más rentables, puesto que los servicios que presta se han vuelto básicos para las personas en todo mundo. Con la globalización y la modernidad, es cada vez mayor el número de usuarios con teléfonos Móviles, paquete de datos y acceso a internet. Además, con la aparición de los Smartphone y las innumerables aplicaciones ligadas a estos, ha aumentado notablemente el uso de este tipo de dispositivos, otorgando mayor importancia al papel de las empresas de telecomunicaciones. Actualmente, este sector es uno de los más sólidos y con un futuro prometedor.

En los países en desarrollo, el número de usuarios de Internet se habría triplicado con creces entre 2007 y 2013, superando los 1.800 millones. A pesar de este rápido crecimiento, menos de la tercera parte de los habitantes de dichos países, tendrían acceso a internet a finales del 2013, lo que significa que todavía hay mucho campo por hacer en este sector.

Desde los últimos años, los datos generan el 90 por ciento del uso de los usuarios, como consecuencia de la reproducción de videos, los juegos en línea, la comunicación directa y las múltiples aplicaciones que han salido. Los juegos en línea y las video llamadas, ofrecen nuevas

experiencias a los usuarios y se están ganando el protagonismo en el tráfico IP, cuyo crecimiento porcentual anual se estima que sea del 40 por ciento.

Existen tres fenómenos, que marcaran significativamente las tendencias de evolución del sector de las TIC en el corto y mediano plazo. En primer lugar, las redes de banda ancha; en segundo lugar, la denominada “oblicuidad inalámbrica”, la cual permite un gran alcance geográfico para comunicarse a través de redes Móviles y transmitir contenidos audiovisuales ; y en tercer lugar, la convergencia digital, que reúne las diferentes barreras técnicas, compañías y regulaciones de las industrias de TIC y televisión.

2.1 Sector de telecomunicaciones en América Latina

El sector de las telecomunicaciones, se ha caracterizado por su solidez y gran potencial de crecimiento, el cual, ha sobrevivido a las diversas crisis de los países y continúa avanzado. América Latina, no es inmune a dicho avance, y desde hace algún tiempo se viene presentando un crecimiento importante en este sector. Los diferentes gobiernos han realizado grandes esfuerzos y destinado importantes recursos para el fortalecimiento de las TIC (tecnologías de la información y comunicación), los programas de banda ancha y la tecnología 4G, la cual está penetrando en el mercado poco a poco. El internet y los teléfonos inteligentes, también han favorecido la transformación de dicho sector en América Latina.

No son muchas las empresas que logran ocupar una posición significativa en el sector de las telecomunicaciones en el mundo. En América latina, una de las empresas que ha logrado obtener

ese título es América Móvil. Ésta tiene el monopolio de las comunicaciones fijas en México y es una de las empresas más importantes de la región, la cual provee de sus servicios a muchos usuarios en diferentes países.

A finales de 2013, se alcanzó una penetración del 30 por ciento y alrededor de 200 millones de usuarios en el sector. El banco Interamericano de Desarrollo, afirma que por cada 10 puntos porcentuales que crezca la banda ancha, se generan aumentos hasta del 3 por ciento en el PIB y del 2 por ciento en materia de productividad en los países. Lo anterior señala, que el desarrollo de este sector, beneficia el crecimiento de las distintas sociedades.

Cabe resaltar que el crecimiento de éste sector, ha sido favorecido por la globalización y la emergente sociedad del conocimiento, que busca cada vez más y mejores formas de adquirirlo. Éste hecho, va de la mano del gran auge tecnológico de los últimos tiempos, que ha puesto al alcance de todos, los dispositivos y sistemas para que puedan estar al alcance de la telecomunicación. Es un hecho que el sector de telecomunicaciones en Latinoamérica, tiene mucho por explotar y le espera un largo camino para crecer y consolidarse cada vez más.

América Latina ha pasado a ser la región con mayor innovación en telecomunicaciones y telefonía móvil. La penetración de smartphones llega al 34% del mercado y 16 millones de teléfonos inteligentes entraron en el primer trimestre de este año, un incremento de 53% en relación con el mismo período de 2012 (MinTIC, 2014).

Los teléfonos inteligentes se han vuelto parte habitual de la vida de millones de

latinoamericanos. El año pasado la industria móvil representó más de la mitad de los ingresos de este sector. Sin embargo, la penetración de la banda ancha móvil todavía sigue siendo baja en la región, sobre todo al compararla con otros mercados desarrollados. Además, sólo Argentina, Brasil, Chile y Colombia tienen su propia agenda digital para impulsar la inclusión de las TIC.

Otro tema importante es la competencia en la región. Las empresas líderes del sector como Telefónica y América Móvil, ponen en desventaja a las pequeñas compañías, al enfrentarse en un negocio que requiere de grandes inversiones y una fuerte estructura de capital. En países como México, Argentina y Colombia la regulación del sector de telecomunicaciones está cobrando cada vez mayor importancia para el gobierno. Debido a esto, se implementarán medidas con el fin de limitar la acción de las compañías dominantes y dar más espacio a las demás empresas.

2.1.1 Tendencias del sector en América latina

Se calcula que en Latinoamérica, las empresas de telecomunicaciones realizarán inversiones cercanas a los 60.000 millones de dólares en los próximos años. Se pretende mejorar la infraestructura móvil y lograr expandir la conectividad a muchos lugares, mejorando la calidad de los servicios que actualmente se prestan. Se estima que para el 2015, se alcance una penetración del 56 por ciento, con alrededor de 350 millones de latinoamericanos con acceso a banda ancha inalámbrica (TyN Latinoamerica, 2014).

Los esfuerzos de la industria de las telecomunicaciones en Latinoamérica, van dirigidos a la consolidación y potencial para el crecimiento, que se debe al interés de las compañías en mejorar

sus rede e infraestructura operacional.

Las empresas Telefónica, Avantel y TIM tienen interés en realizar grandes inversiones en Latinoamérica con el fin de consolidar las redes 4G de la región. La compañía Telefónica, planea invertir 200 millones de dólares en Chile y 250 millones de dólares en Perú a lo largo de los próximos años. Por su parte, la compañía Avantel tiene la intención de invertir aproximadamente 250 millones de dólares en Colombia y la empresa TIM Brasil hará parte de una subasta con el fin de que se le adjudique la frecuencia de 700 MHz, con la idea de fortalecer sus servicios 4G y poder hacer frente a la competencia (Expansion, 2014).

Teniendo en cuenta la información anterior, la inversión en la región para consolidar las redes de la tecnología 4G estarían cerca de los 61.000 millones de dólares durante el 2014 y se estima que tengan un incremento del 10% respecto al año inmediatamente anterior. La razón principal de las millonarias inversiones, es que la tecnología 4G tiene muy poca cobertura en la región y es la última tendencia en el sector de las telecomunicaciones, por cual es primordial su desarrollo (Expansion, 2014).

2.1.2 Reguladores del sector en Latinoamérica

La administración del Foro Latinoamericano de Entes Reguladores de Telecomunicaciones (Regulatel), tiene como misión fomentar la cooperación y coordinación de esfuerzos, entre las organizaciones de reguladores y promover el desarrollo de las telecomunicaciones en América Latina (Regulatel , 2014).

El foro funciona como un medio de constante intercambio de información y experiencias, entre las entidades reguladoras de telecomunicaciones de los países de Latinoamérica, con el fin de promover el desarrollo del sector de telecomunicaciones y las TICs en la región.

Regulatel facilita el intercambio de información sobre el marco y la gestión regulatoria, los servicios y el mercado de telecomunicaciones entre los países miembros. Entre sus objetivos, también se encuentra promover la armonización de la regulación de las telecomunicaciones, para contribuir a la integración de la región; e identificar y defender los intereses regionales buscando posiciones comunes en foros internacionales. El presidente actual, es Norberto Berner de SECOM Argentina (Regulatel , 2014).

A continuación, se encuentra el organigrama y los países miembros de Regulatel:



Figura 1: Organigrama de Regulatel.

Tabla 2: Países miembros de Regulatel

	<p>Argentina</p>
	<p>Argentina</p>
	<p>Bolivia</p>
	<p>Brasil</p>
	<p>Chile</p>
	<p>Colombia</p>
	<p>Costa Rica</p>
	<p>Cuba</p>
	<p>Ecuador</p>
	<p>El Salvador</p>
	<p>España</p>

	
	<p>Guatemala</p>
	<p>Honduras</p>
	<p>Italia</p>
	<p>México</p>
	<p>Nicaragua</p>
	<p>Panamá</p>
	<p>Paraguay</p>
	<p>Perú</p>
	<p>Portugal</p>
	<p>Puerto Rico</p>

	República Dominicana
	Venezuela

Fuente: página web Reguatel www.Regulatel.org/ Países miembros

2.2 El sector de telecomunicaciones en Colombia

A lo largo de la historia del país, las telecomunicaciones han desempeñado un papel fundamental en el progreso de Colombia y de la sociedad. Para el año 1947, se crea la empresa Nacional de Telecomunicaciones (TELECOM), la cual integraba los servicios de larga distancia, telegráficos y telefónicos en algunas regiones del país; a partir de este momento, el estado empezó a ejercer el monopolio en el mercado de las telecomunicaciones. Posteriormente, gracias a la mala gestión de la empresa y los problemas en la oferta de servicios, se fue haciendo más evidente la necesidad de tener empresas privadas que prestaran servicios de calidad y contribuyeran al desarrollo económico del país (Arenas, 1992).

La constitución de 1991 y la tendencia de desregulación que se estaba presentando al mismo tiempo en el mundo, fue el inicio de la apertura del mercado de telecomunicaciones. Gracias a la ley 142 de 1994, llamada ley de servicios públicos domiciliarios, entraron nuevas empresas privadas a competir en el mercado y se permitió el ingreso de capitales extranjeros (Arenas, 1992).

A partir de la apertura de los mercados, la inversión extranjera jugó un papel fundamental en el progreso tecnológico y el desarrollo del país. Uno de los años más importantes en este proceso fue el 2000, clave en el progreso económico de Colombia, después de la crisis de 1999. La inversión en el sector de telecomunicaciones se convirtió en algo indispensable para poder enfrentar los nuevos retos que traía consigo el desarrollo de la telefonía móvil y el uso masivo del internet. Sin embargo, la inversión realizada en Colombia en tema de telecomunicación era una de las más bajas, al compararla con otros países de Latinoamérica como México, Brasil y Venezuela (Isaza & Olarte, 2005).

Los países en desarrollo, carecen de la suficiente infraestructura de telecomunicaciones y de los recursos propios para construirla. Por esto, los nuevos paradigmas establecidos por el fenómeno de la globalización, permiten atraer nueva inversión extranjera, mejorando las capacidades tecnológicas de los países. Lo anterior, se ve reflejado en mayor oferta de servicios y reducción de precios a los usuarios finales.

El sector de las telecomunicaciones, a partir del año 2000 ha venido creciendo constantemente. A partir de este año, el PIB de telecomunicaciones comenzó a representar trimestralmente más del 2,5 por ciento del PIB total del país. Dicho crecimiento, vino acompañado de la fuerte inversión extranjera y la llegada de nuevas empresas interesadas en explotar el mercado de las telecomunicaciones en el país (Isaza & Olarte, 2005).

El crecimiento del sector de telecomunicaciones, fue muy beneficioso para el crecimiento económico del país, lo que se puede evidenciar en la relación positiva que existe entre el PIB de

telecomunicaciones y el PIB total. Dicha tendencia ha venido presentándose en los últimos años. Poco a poco el sector de telecomunicaciones fue adquiriendo mayor importancia dentro de los sectores de bienes y servicios, que influyen en el crecimiento económico y desarrollo de mercados del país (Isaza & Olarte, 2005).

En el mercado de las telecomunicaciones en Colombia también se presentó la sustitución de la telefonía fija por la móvil. La participación en el mercado de la telefonía local ha ido disminuyendo año tras año a partir del 2002, otorgando mayor importancia a los servicios móviles. Sin embargo, cabe resaltar que en Colombia existe una parte de la población de bajos recursos que no tiene la posibilidad de acceder a los servicios básicos de telecomunicaciones y mucho menos a las nuevas tecnologías asociadas a estos. La telefonía local, es el medio de comunicación más utilizado por estos hogares de menores ingresos (Isaza & Olarte, 2005).

En la actualidad, Colombia cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria para la correcta prestación de los servicios de telecomunicación en cualquier región del país. Lo anterior es de suma importancia, puesto que dicho sector es uno de los que presenta mayor competencia y crecimiento. Cabe resaltar, que debido al tamaño y complejidad geográfica del país, la infraestructura de telecomunicaciones debe estar en constante renovación e incremento, lo que supone un reto para todas las empresas del sector (Proexport, 2011).

2.2.1 Telefonía

En Colombia la penetración asciende a 103 suscriptores por cada 100 habitantes. En marzo de 2013, éste indicador decreció a 98 suscriptores por cada 100 habitantes, debido a la depuración de la base de datos de suscriptores prepago, realizada por uno de los operadores. De forma contraria, el indicador de penetración en el mercado de telefonía fija en el país es bastante reducido, apenas alcanza los 13 suscriptores por cada 100 habitantes. A pesar de que es más alto que el promedio de muchos de los países en desarrollo, se encuentra por debajo del nivel de los países desarrollados y del promedio en el continente americano (CRC, 2013).

2.2.2 Internet

En Colombia, el porcentaje de suscriptores de internet fijo es cercano al promedio mundial, aunque es muy bajo comparado con el promedio de los países del continente. Por otro lado, Colombia supera el promedio mundial en internet móvil, sin embargo, se encuentra por debajo del promedio de los países del continente y alejado del promedio de los países desarrollados (CRC, 2013).

La tenencia de computadores, es una de las variables más influyentes en el uso del internet, Colombia se encuentra por encima del promedio de los países en desarrollo pero muy alejado del promedio de los países desarrollados en el análisis de dicha variable. En cuanto al uso del internet, el promedio en el país es mayor que el promedio de los países en desarrollo y el promedio mundial, aunque está muy por debajo de los países desarrollados (CRC, 2013).

2.2.3 Televisión

En cuanto al servicio de televisión, Colombia se encuentra por encima del promedio mundial y de los países de América latina. En el país, de los hogares con televisión el 50% tiene televisión analógica terrestre, el 36% cable TV, el 10% DTH, el 3% IPTV y el 1% TDT.

Colombia continúa realizando esfuerzos significativos, para lograr la conectividad digital del país, la disminución de la brecha digital y permitir el crecimiento en los pilares más importantes del sector. El país ocupó el puesto 66 de 144 países, en el ranking mundial en el 2013 del índice NRI (Networked Readiness Index), el cual mide el nivel de desarrollo de los países en TIC, subiendo 7 puestos con respecto al 2012. Además, El sector ha venido creciendo de manera sostenida, observándose un crecimiento del 6,18% anual en el primer trimestre de 2013 (CRC, 2013).

El fenómeno de la brecha digital es una de las preocupaciones que deben tener los gobiernos de los países en desarrollo en la actualidad. Dicho fenómeno se entiende como la brecha entre las personas de una comunidad que tienen acceso y pueden hacer un buen uso de las TIC y las que no pueden, convirtiéndolas en un nuevo diferenciador de clases (Isaza & Olarte, 2005).

La brecha digital hace referencia a las posibilidades que tienen algunas personas de tener acceso a todo tipo de información, suministrada por las tecnologías modernas, diferenciándolas de aquellas que no cuentan con este privilegio. El tema de la brecha digital no se trata solamente de tener acceso a un computador, sino al internet y a las demás herramientas que facilitan la

obtención de información (gallardo, 2006). Entre más grande sea la brecha digital, menor será el desarrollo y progreso de los países en la actualidad.

En comparación con los demás países de la región, Colombia mantiene un crecimiento significativo en la masificación del internet de banda ancha, haciendo del sector TIC, fundamental para el desarrollo de la economía del país aportando directamente al PIB. El país continua destacándose en este crecimiento por encima de países como Brasil, Argentina y México (CRC, 2013).

Colombia es el tercer país en América latina en términos de ventas en TIC alcanzando los 6118 millones de dólares. Lo anterior, demuestra el progreso del país en materia de telecomunicaciones, y la buena posición que ha logrado obtener con el tiempo. Igualmente, la inversión extranjera directa en Colombia fue de 16.772 millones, 1.243 millones de dólares más que en el año 2012. Por sectores económicos, en tercer lugar transporte y comunicaciones representaron el 10,4%, (Banco de la Republica, 2013).

2.3 Tendencia del sector en Colombia

La televisión digital terrestre (TDT) gracias a las múltiples ventajas que ofrece, a partir de 2020 está previsto que reemplace definitivamente la señal de televisión análoga o convencional que existe en Colombia desde 1954. Para la transmisión y la recepción de la señal TDT se implementó en el país el estándar DVB-T2, que es utilizada en 146 de los 198 países del mundo. Gracias a la TDT es posible transmitir un mayor número de contenidos audiovisuales

incrementando la calidad, tanto en imagen como en sonido, debido a que provee mayor capacidad. La televisión digital terrestre permite ver televisión sin ruidos, sin interferencias o doble imagen (ANTV, 2014).

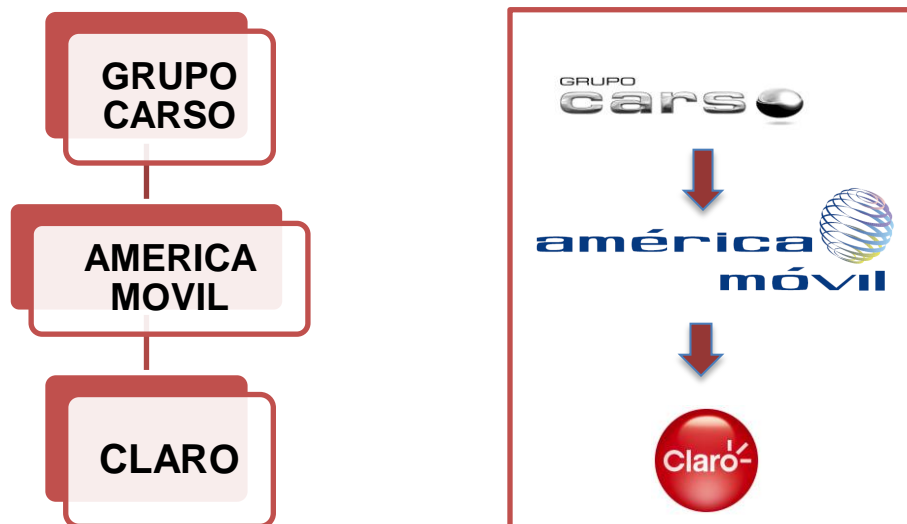
La TDT usa más eficientemente la banda ancha, facilitando a los distintos operadores el incremento en la oferta de canales de televisión. En el mismo espacio que ocupa un canal analógico, es posible introducir aproximadamente cuatro canales TDT, teniendo en cuenta la calidad de la señal que se quiera transmitir: definición estándar (SD) o alta definición (HD) (ANTV, 2014).

En lo que respecta a las empresas del sector, UNE y TIGO han considerado que debido a las condiciones actuales del mercado, es prudente realizar la integración de sus operaciones, complementando el portafolio de servicios y constituyendo una entidad más fuerte para competir.

Lo anterior, es muy conveniente actualmente, debido al incremento en la demanda de servicios de telecomunicaciones y la disputa de los diferentes operadores de servicios integrados por ofrecer mejores soluciones y ganar mayor participación en el mercado (Dinero, 2013). La fusión de dichas compañías, les permitiría ofrecer un portafolio de servicios integrados en toda Colombia, y hará más fuerte la competencia a partir del 2015, puesto que entraría otro jugador fuerte a competir en el mercado.

3. LA EMPRESA

Claro es una empresa que presta servicios de comunicaciones a innumerables usuarios en varios de los países de Latino América (sur y centro América). Ésta marca, pertenece a la empresa mexicana América Móvil y a su vez ambas empresas hacen parte del grupo CARSO de México. El accionista mayoritario de este reconocido grupo es el empresario mexicano Carlos Slim.



3.1 Grupo Carso

El grupo Carso es un conglomerado industrial y financiero, con presencia en muchos países del mundo. Tiene empresas que prestan innumerable clases de servicios y venden productos a los distintos sectores de la economía. El accionista mayoritario es el empresario Carlos Slim Helú y sus operaciones son controladas desde el país de México. El grupo se divide en los siguientes holdings (Slim, 2014):

Tabla 3: Holdings del Grupo Carso

<p>América Móvil</p>	
<p>Grupo Carso</p>	
<p>Grupo Financiero Inbursa</p>	
<p>Impulsora del desarrollo y empleo de América Latina</p>	
<p>Inmuebles Carso</p>	
<p>Minera Frisco</p>	

Fuente: Elaborado por los autores

A continuación, se explicaran detalladamente cada uno de los Holdings que conforman al grupo Carso, incluyendo sus respectivas marcas:

- América Móvil:** Proveedor de servicios de telecomunicación en América Latina, con una completa gama de servicios y productos. Opera mediante sus filiales y subsidiarias en la mayoría de los países de sur y centro América, aunque también tiene presencia en Estados Unidos (Slim, 2014).

- **Grupo Carso:** El grupo Carso constituye uno de los conglomerados empresariales más grandes e importantes de México y América. Controla y opera muchas empresas pertenecientes a los sectores industrial, comercial y de infraestructura, de construcción y automotriz. Consta de los siguientes grupos (Grupo carso, 2014):

Grupo Condumex: Las actividades que desarrollan las empresas de este grupo van dirigidas a cubrir las necesidades de los usuarios en los sectores de cables, autoparte, electrónica, energía y proyectos industriales. Está conformado por las siguientes empresas (Grupo carso, 2014):

Tabla 4: Marcas grupo Condumex

Condumex Cables	
Industrias IEM	
Sinergia	
Sitcom electronics	
Microm	

Equiter	
Amortiguadores Gabriel	
Precitubo	
Amatech	

Fuente: Grupo Carso. www.carso.com.mx/

Grupo Sanborns y subsidiarias: Este grupo opera aproximadamente 380 puntos de ventas y cuenta con más de 750 mil metros cuadrados de superficie. Los servicios y/o productos que ofrece hacen referencia a tiendas departamentales, tiendas y restaurantes, tiendas de música y distintos restaurantes. Las principales marcas son las siguientes (Grupo carso, 2014):



Tabla 5: Subsidiarias Grupo Sanborns

Sanborns	
Mixup	
Sears	
Dorian's	

Fuente: Grupo Carso. www.carso.com.mx/

Grupo Carso Infraestructura y construcción: Éste grupo está conformado por empresas que ofrecen servicios/productos de construcción de plataformas petroleras, plantas industriales, centros comerciales y edificios de oficinas. Además, construyen carreteras, plantas de tratamiento de aguas e instalaciones de ductos. Las principales empresas del grupo son las siguientes (Grupo carso, 2014):

Tabla 6: Grupo Carso: Infraestructura y Construcción



CICSA Ductos	
Swercomex	

PC Constructores	
CILSA	
Servicios Integrales GSM	
Urvitec	
Bronco Drilling MX	

Fuente: Grupo Carso. www.carso.com.mx/

Ostar Grupo Hotelero: Éste grupo está conformado por siete hoteles, con presencia en México y Estados Unidos. Gozan de gran reconocimiento en las ciudades en donde se encuentran, al integrar detalles muy originales en arquitectura, decoración, historia, ubicación y servicios. Las siguientes son las marcas de los hoteles que conforman este grupo (Grupo carso, 2014):

Tabla 7: Marcas Grupo Hotelero Ostar

	Hotel Geneve, Ciudad de México.
	Hotel Racquet, Cuernavaca.

	<p>Hotel Veracruz, Centro Histórico, Veracruz.</p>
	<p>Hotel Francia, Aguascalientes.</p>
	<p>Hotel Calinda Beach, Acapulco.</p>
	<p>Hotel Viva, Villahermosa.</p>
	<p>Hotel Ramada Gateway, Kissimmee, Orlando, Florida.</p>

Fuente: Grupo Carso. www.carso.com.mx/

A continuación se presenta un organigrama resumiendo las distintas empresas que conforman el Holding grupo Carso y sus respectivas marcas:



Figura 2: Grupos y marcas pertenecientes al Grupo Carso

Fuente: Grupo Carso. www.carso.com.mx/

- **Grupo Financiero Inbursa:** Fue fundado por Carlos Slim en 1965. Ofrece servicios financieros de banca, seguros, afore, casa de bolsa, fianzas, fondos de inversión, entre otros. Cuenta con más de 8 millones de clientes en todo México y tiene 270 sucursales. En el 2009, se creó la fundación Inbursa enfocada a salud renal y trasplantes, en combatir adicciones y cuidados paliativos a enfermos terminales (Slim, 2014).
- **Impulsora del Desarrollo y Empleo de América latina (IDEAL):** Es una empresa orientada a la identificación, estudio de factibilidad, estructuración financiera, implementación y operación de proyectos de infraestructura de largo plazo, que no toma el riesgo de construcción y que está organizada para atender el capital físico y humano (Slim, 2014).
- **Inmuebles Carso:** Se dedica a realizar diferentes inversiones y proyectos inmobiliarios,

especialmente en espacios originalmente industriales dentro de zonas urbanas (Slim, 2014).

- **Minera Frisco:** Está integrada por empresas dedicadas a la exploración y explotación de yacimientos minerales de oro, plata, cobre, zinc y plomo e integrados al desarrollo metalúrgico (Slim, 2014).

3.2 AMÉRICA MÓVIL

América Móvil, es una gran compañía que ha logrado consolidar su posición como líder en el sector de telecomunicaciones Móviles de América latina. Además, es la cuarta empresa más grande del mundo en término de suscriptores y la tercera en número de clientes móviles. Es considerada una importante división del grupo Carso de México. El presidente del consejo de administración, es Carlos Slim Domit, hijo de Carlos Slim Helú, fundador del grupo (America Movil, 2014).

América Móvil cuenta con más de 265 millones de clientes de teléfonos celulares, más de 31 millones de clientes de líneas fijas, 19 millones de accesos de banda ancha y más de 19 millones de suscriptores de televisión. Presta sus servicios a una población de más de 852 millones de personas. Actualmente, solo tiene operaciones dentro del continente americano (America Movil, 2014).

La empresa ofrece servicios de telefonía fija y celular, televisión, internet fijo y móvil, y una gran variedad de servicios para pequeñas y medianas empresas, al igual que a las grandes

corporaciones. Como por ejemplo, datos, servicios en la nube, soluciones empresariales, servicios multinacionales, entre otros. México, es la única ciudad en donde ninguna de las subsidiarias de América Móvil ofrece servicios de televisión.

Los servicios más rentables para las empresas, son la televisión y la telefonía móvil. De acuerdo con los estados financieros del cuarto trimestre de 2013, los ingresos de la compañía durante ese periodo fueron por 204 millones de pesos. De ese total, el 38.8 por ciento de los ingresos, fueron generados por el segmento de telefonía Móvil y el 23.8 por ciento los datos móviles. El servicio de voz fija, aportó el 15,7 por ciento de los ingresos y el servicio de datos y otros contribuyó con el 12.5 por ciento (America Movil, 2013).

Los países más rentables para América Móvil, son México y Brasil, puesto que representan su mercado más grande y fueron los primeros en los cuales penetró la compañía. En cuanto al número de clientes, la empresa en su reporte financiero del cuatro trimestre de 2013, informo que cerró el mes de diciembre con 339 millones de accesos, lo cual es una cifra bastante significativa.

3.2.1 Historia

América Móvil, se constituyó como una subsidiaria de Telmex en la década de los noventa. En un principio, estaba integrada por cuatro operadores: Telcel (Operador Móvil en México), Telgua (proveedor guatemalteco de telefonía fija móvil), Conecel (ofreciendo servicios inalámbricos en Ecuador) y Tracfone en Estados Unidos.

El 25 de septiembre del año 2000, la compañía se separa de Telmex con el fin de operar la telefonía móvil y quitarle peso a la telefonía fija, que quedaría a cargo de esta última. América Móvil, comienza a operar oficialmente en el año 2001, tras la extensión de los activos de telefonía celular, televisión por cable (cablevisión) y otros activos internacionales pertenecientes a Telmex. América Móvil, seguía siendo controlada por el grupo Carso, pero a pesar de tener los mismos dueños, se volvió una empresa independiente de su casa matriz y de Telmex (Slim, 2014).

Al comenzar el 2005, América Móvil con tan solo 4 años de existencia, había logrado expandir 6 veces (a más de 60 millones) su base original de suscriptores, mediante la combinación de crecimiento orgánico y diversas adquisiciones en países de América. Para finales del 2004, su base de suscriptores había crecido en más de 50 por ciento alcanzando un número histórico y terminó el 2005 con 93 millones de clientes. Las subsidiarias con presencia en 14 países de América, registraron máximos históricos en términos de adiciones netas, sobrepasando todas las expectativas (America Movil, 2005).

En el 2006 América Móvil compro las operaciones de Verizon Dominicana (antes CODETEL) que operaba en República Dominicana y compro el 52 por ciento de participación de Puerto Rico Telephone (PRT) que operaba en Puerto Rico.

Con el tiempo, América Móvil se volvió más fuerte que Telmex, por lo que en el año 2010, Carlos Slim decidió unificar sus compañías bajo el nombre de América Móvil, la cual empezaría a tener a su cargo la oferta de todos los servicios de telecomunicaciones en Latino América, y

una filial en Estados Unidos (Slim, 2014).








América Móvil adquiere la totalidad de Telmex

América Móvil anunció en el año 2012, que pagaría un precio de 10,22 pesos mexicanos en efectivo por cada acción de Telmex en circulación en la bolsa de valores de México. Dicha cifra equivale al valor ajustado que pagó por los títulos, en una oferta que lanzó en octubre de 2011 por el 40.04 por ciento que se encontraba en el mercado (Informador, 2012)

Con la realización de esta compra, más las acciones que ya poseía, América Móvil quedaría siendo la propietaria de la totalidad de las acciones representativas del capital social de Telmex. Actualmente tiene presencia en 18 países de centro América, sur América y el Caribe, con distintas afiliadas y subsidiarias (Informador, 2012).

3.2.2 Subsidiarias y Afiliadas

Tabla 8: Subsidiarias y afiliadas

Norteamérica			
 Estados Unidos:	Tracfone 		
Centroamérica			
 México:	Telcel 	,	 Guatemala:
	Telmex 		Claro 

 El Salvador:	Claro 	 Nicaragua:	Claro 
 Honduras:	Claro 	 Panamá	Claro 
 Costa Rica	Claro 		
El Caribe			
 Puerto Rico	Claro 	 Rep. Dominicana	Claro 
Sur América			
 Colombia	Claro 	 Ecuador	Claro 
 Brasil	Net  Embratel  Claro 	 Perú	Claro 
 Chile	Claro 	 Argentina	Claro 
 Paraguay	Claro 		

Fuente: Elaborado por los autores

Dentro de cada país, existen varias empresas que se encuentran subordinadas ante una marca específica, siendo todas propiedad de América Móvil. Dichas subordinadas en unos casos se encargan de desarrollar ciertas actividades para la controladora, pero no son reconocidas en el mercado bajo ninguna marca en especial. En otros casos, se trata de subordinadas que se muestran en el mercado bajo diferentes marcas, pero no realizan operaciones, sino que la misma

empresa las utiliza para vender sus servicios bajo distintos nombres. A continuación se muestra una tabla con las distintas subordinadas y controladoras, en los diferentes países.

Tabla 9: Subordinadas por país

País	Controladora (Marca visible en el mercado)	Subordinadas
Estados Unidos	TracFone	<p>Tracfone bajo las marcas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> -TracFone -Net10 -Straight Talk -SafeLink -Simple Mobile -Telcel America -Tracfone Wireless Inc <p>-Marcas reconocidas en el mercado</p>
Costa Rica	Claro	<p>-Claro CR Telecomunicaciones S.A. (“Claro Costa Rica”)</p> <p>-Marca reconocida en el mercado</p>
El Salvador	Claro	<p>-Compañía de Telecomunicaciones de El Salvador (CTE), S.A. de C.V. (“CTE”),</p> <p>-CTE Telecom Personal, S.A. de C.V. (“CTE Telecom Personal”)</p> <p>-Marcas no reconocidas en el mercado</p>
Guatemala	Claro	<p>-Telecomunicaciones de Guatemala, S.A. (“Telgua”)</p> <p>-Marca no reconocida en el mercado</p>
Honduras	Claro	<p>-Servicios de Comunicaciones de Honduras, S.A. de C.V. (“Sercom Honduras”)</p> <p>-Marca no reconocida en el mercado</p>
Nicaragua	Claro	<p>-Empresa Nicaragüense de Telecomunicaciones, S.A. (“Enitel”)</p> <p>-Marcas no reconocidas en el mercado</p>
Panamá	Claro	<p>-Claro Panamá, S.A. (“Claro Panamá”)</p> <p>-Marca reconocida en el mercado</p>

República Dominicana	Claro	-Compañía Dominicana de Teléfonos, S.A. (“Codetel”) -Marca no reconocida en el mercado
Puerto Rico	Claro	-Telecomunicaciones de Puerto Rico, Inc. (“Telpri”). -Marcas no reconocida en el mercado
Perú	Claro	-América Móvil Perú, S.A.C. -Marcas no reconocida en el mercado
Ecuador	Claro	-Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A. (“Conecel”) -Ecuador Telecom S.A. (“Ecuador Telecom”) -Marcas no reconocidas en el mercado
Argentina	Claro	-AMX Argentina S.A. (“AMX Argentina”) -Telmex Argentina S.A. (“Telmex Argentina”) -Marcas no reconocidas en el mercado
Chile	Claro	-Claro Chile S.A (“Claro Chile”) -Claro Comunicaciones S.A. (“Claro Comunicaciones”) -Claro Servicios Empresariales S.A. (“Claro Servicios Empresariales”) -Marca reconocida en el mercado
Paraguay	Claro	-AMX Paraguay, S.A. (“AMX Paraguay”) -Marca no reconocida en el mercado
Uruguay	Claro	-AM Wireless Uruguay, S.A. (“AM Wireless Uruguay”) -Telstar, S.A. -Flimay S.A. (Flimay). -Marcas no reconocidas en el mercado
Brasil	NET, Embratel y Claro	-Americel S.A. (“Americel”) -Claro S.A. (“Claro Brasil”)* -Embratel * -Star One S.A. (Star One)

		-Net Serviços -Marcas no reconocidas en el mercado con excepción de las que tengan *
--	--	--

Fuente: Elaborado por los autores

3.2.3 Clientes

El notable crecimiento y la gran expansión de América Móvil, han llevado a buscar el fortalecimiento de la compañía como líder en la prestación de servicios de telecomunicaciones en Latinoamérica y el Caribe. De acuerdo con lo anterior, el aumento de suscriptores obliga a la empresa a desarrollar mejores negocios, es decir, a realizar adquisiciones estratégicas en el momento en el que surjan las oportunidades. De este modo, es posible ofrecer nuevos y mejores servicios, mediante la inversión en la optimización y cobertura de redes, al igual que en la implementación de nuevas tecnologías.

De acuerdo a lo anterior, es importante resaltar el comportamiento de la cantidad de suscriptores de servicio móvil y de unidades generadora de ingresos (“UGI”) de la compañía. A continuación se hace referencia a las líneas fijas, acceso a banda ancha y cable, y unidades de televisión de paga Direct-To-Home (“DTH”)

Tabla 10 Relación suscriptores vs países

	31 de diciembre		
	2010	2011	2012
	(en miles)		
Suscriptores del servicio móvil:			
México	64,138	65,678	70,366
Brasil	51,638	60,379	65,239
Colombia	29,264	28,819	30,371
Cono Sur	24,508	26,281	27,432
Región Andina	20,310	22,311	24,638
Centroamérica:	10,924	12,932	15,271
Estados Unidos	17,749	19,762	22,392
El Caribe	6,494	5,592	5,848
Total de suscriptores móviles	225,025	241,755	261,557
UGI (1):			
México	22,950	22,766	22,669
Brasil	18,606	23,589	28,586
Colombia	2,988	3,548	4,195
Cono Sur	1,067	1,336	1,508
Región Andina	544	863	1,120
Centroamérica	3,231	3,621	3,896
El Caribe	2,144	2,159	2,165
Total de UGI:	51,530	57,883	64,139

(1) Incluye los RGU de Net Servicios para todos los años presentados

FUENTE: (Movil, 2012)

La tabla anterior, refleja los segmentos geográficos que se utilizan en los estados financieros consolidados y de manera particular:

(A) El Cono Sur se refiere a los países de Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay,

(B) la Región Andina se refiere a Ecuador y Perú,

(C) Centroamérica se refiere a Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá

(D) El Caribe se refiere a República Dominicana y Puerto Rico. (Movil, 2012)

(A) Cono sur: Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay

Tabla 11: Base de suscriptores, tráfico, participación de mercado y medidas operativas del Cono Sur

	31 de diciembre		
	2010	2011	2012
Operaciones móviles:			
IMPS (ejercicio finalizado).....	Ps. 129	Ps. 137	Ps. 142
Suscriptores (en miles):			
Prepago	16,791	17,865	18,545
Postpago.....	7,717	8,416	8,887
Total.....	24,508	26,281	27,432
Participación de mercado.....	29.1%	28.9%	28.4%
MTAPS (ejercicio finalizado)...	145	158	160
Tasa de desactivación de usuarios (ejercicio finalizado).....	2.6%	3.2%	3.1%
Operaciones de servicios fijos:			
UGI (en miles):			
Servicios fijos de voz.....	354	427	478
Banda ancha.....	217	312	381
Televisión de paga	496	597	649
Total.....	1,067	1,336	1,508
Tráfico (ejercicio finalizado) (en millones):			
Minutos de larga distancia	2,472	2,499	2,546
Minutos de interconexión	1,243	1,227	1,185
Minutos totales.....	3,715	3,726	3,731
Tasa de desactivación de usuarios d (ejercicio finalizado)			
Servicios fijos de voz.....	2.0%	1.9%	1.6%
Banda ancha.....	2.8%	2.7%	2.3%
Televisión de paga	3.9%	4.2%	4.4%

FUENTE: (Movil, 2012)

Para finales del 2012 la empresa contaba con aproximadamente 27.4 millones de suscriptores de servicios Móviles, de los cuales el 67.6% eran clientes de prepago, lo cual significó para la compañía un 28.4% del mercado. Para esta misma fecha, se contaba con alrededor de 0.5 millones de suscriptores de servicios fijos, 0.4 millones de suscriptores de banda ancha y 0.6 millones de suscriptores de televisión de paga (Movil, 2012).

Los anteriores indicadores representaron para la empresa ingresos de 62,018 millones de pesos mexicanos, correspondiente al 8% de los ingresos totales consolidados de la compañía. En lo referente a la relación de suscriptores en servicios Móviles, las operaciones en el Cono Sur representaron alrededor del 10.5% del total de dicho segmento.

(B) Región andina: Ecuador y Perú**Tabla 12 Base de suscriptores, tráfico, participación de mercado y medidas operativas de la Región Andina**

	31 de diciembre,		
	2010	2011	2012
Operaciones Móviles:			
IMPS (ejercicio finalizado)	Ps. 107	Ps. 110	Ps. 121
Suscriptores (en miles):			
Prepago	17,738	18,765	19,919
Pospago	2,572	3,546	4,719
Total	20,310	22,311	24,638
Participación de mercado	52.8%	58.9%	52.1%
MTAPS (ejercicio finalizado)....	109	134	133
Tasa de desactivación de usuarios (ejercicio finalizado).....	2.5%	2.5%	2.8%
Operaciones de servicios fijos:			
UGI (en miles):			
Servicios fijos de voz.....	171	349	584
Banda ancha	124	188	264
Televisión de paga	249	326	272
Total	544	863	1,120
Tráfico (ejercicio finalizado) (en millones):			
Minutos de larga distancia	345	370	344
Minutos de interconexión	1,003	1,169	1,214
Total de minutos	1,348	1,539	1,558
Tasa de desactivación de usuarios (ejercicio finalizado):			
Servicios fijos de voz.....	2.3%	2.2%	1.6%
Banda ancha.....	2.5%	2.8%	2.6%
Televisión de paga	3.9%	4.3%	5.4%

FUENTE: (Movil, 2012)

Hacia finales del 2012, América Móvil contaba con 24.6 millones de suscriptores de servicios Móviles, de los cuales 80.8% eran clientes de prepago, lo que representaba para la compañía una participación del 52.1% del mercado. Para la misma fecha, se contaba con 0.6 millones de

suscriptores de línea fija, 0.3 millones de suscriptores de banda ancha y 0.3 millones de suscriptores de televisión paga (Movil, 2012).

Lo anterior, provocó que la Región Andina registrara ingresos por valor de 42,495 millones de pesos mexicanos, lo que representó el 5.5% de los ingresos totales de la compañía. De igual manera, se puede decir que para finales de ese año, la Región Andina a través de sus operaciones poseía el 9.4% del total de suscriptores de servicios Móviles inalámbricos.

(C) Centroamérica: El Salvador, Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panamá

Tabla 13 Base de suscriptores, tráfico, participación de mercado y medidas operativas de Centroamérica

	31 de diciembre,		
	2010	2011	2012
Operaciones móviles:			
IMPS (ejercicio finalizado).....	Ps. 70	Ps. 73	Ps. 78
Suscriptores (en miles):			
Prepago	10,215	11,903	13,861
Postpago.....	709	1,029	1,410
Total	10,924	12,932	15,271
Minutos de larga distancia	2,101	2,150	2,594
Minutos de interconexión	868	792	693
Minutos totales	2,969	2,942	3,287
Tasa de desactivación de usuarios(ejercicio finalizado)			
Servicios fijos de voz.....	1.0%	0.8%	0.7%
Banda ancha.....	1.8%	1.7%	1.3%
Televisión de paga.....	2.6%	2.4%	3.4%
Total	3,231	3,621	3,896
Tráfico (ejercicio finalizado) (en millones):			

FUENTE: (Movil, 2012)

Para finales del 2012, América Móvil contaba con 15.3 millones de suscriptores de servicios móviles, de los cuales aproximadamente el 90.77% eran clientes de prepago, lo cual representaba para la compañía un 30.3% del total del mercado. Para esta fecha, la compañía también contaba con 2.6 millones de suscriptores de servicios fijos, 0.6 millones de suscriptores de banda ancha y 0.7 millones de suscriptores de televisión de paga. (Movil, 2012)

Centroamérica, obtuvo ingresos por valor de 23,047 millones de pesos mexicanos, es decir, un 3% del total de los ingresos consolidados. Las operaciones en esta región para el 2012, representaron alrededor del 5.8% del total de suscriptores de servicios móviles. Del mismo modo, cabe resaltar que durante el 2012 en Centroamérica se realizaron adquisiciones y fusiones con el fin de obtener una mayor cuota de mercado, generar más servicio y por ende mayores ingresos.

Las adquisiciones realizadas fueron las siguientes:

- Digicel en Honduras en noviembre de 2011, posterior fusión con Sercomen 2012.
- Subsidiaria salvadoreña de Digicel, Digicel, S.A. de C.V.¹
- En octubre de 2012, Claro Costa Rica obtuvo una licencia para brindar servicios de DTH por un período de 15 años. (Movil, 2012)

¹ No se recibió la aprobación regulatoria para completar la transacción.

(D) El caribe: República Dominicana, Puerto Rico

Tabla 14 Base de suscriptores, tráfico, participación de mercado y medidas operativas en el Caribe

	31 de diciembre		
	2010	2011	2012
Operaciones móviles:			
IMPS (ejercicio finalizado).....	Ps. 163	Ps. 179	Ps. 201
Suscriptores (en miles):			
Prepago	5,102	4,200	4,382
Postpago.....	1,392	1,392	1,466
Total.....	6,494	5,592	5,848
Participación de mercado.....	41.6%	47.6%	45.4%
MTAPS (ejercicio finalizado)...	303	328	327
Tasa de desactivación de usuarios(ejercicio finalizado).....	4.9%	5.2%	4.0%
Operaciones de servicios fijos:			
UGI (en miles):			
Servicios fijos de voz.....	1,483	1,426	1,365
Banda ancha.....	559	590	628
Televisión de paga	102	143	172
Total.....	2,144	2,159	2,165
Tráfico (ejercicio finalizado) (en millones):			
Minutos de larga distancia	5,495	5,357	4,953
Minutos de interconexión	4,439	3,307	2,836
Minutos totales.....	9,934	8,664	7,789
Tasa de desactivación de usuarios (ejercicio finalizado)			
Servicios fijos de voz.....	1.6%	1.5%	1.7%
Banda ancha.....	3.0%	2.8%	2.5%
Televisión paga.....	2.0%	2.7%	2.5%

FUENTE: (Movil, 2012)

Para el 2012, la empresa contaba con cerca de 5.8 millones de suscriptores de servicios móviles, de los cuales 74.9% eran clientes de prepago, es decir, un 45.4% del mercado. Para la misma

fecha, se contaba con 1.3 millones de suscriptores de servicios fijos, 0.6 millones de suscriptores de banda ancha y 0.17 millones de suscriptores de televisión de paga (Movil, 2012).

Para este año, las operaciones del Caribe generaron ingresos por un valor total de 27,441 millones de pesos mexicanos, lo cual representó el 3.5 de los ingresos consolidados de la compañía.

Estados Unidos

En Estados Unidos, América Móvil ha procurado realizar importantes inversiones, con el fin de consolidar aún más su participación en dicho mercado. A continuación se detallan dichas transacciones.

1. A comienzos del 2012, la compañía adquirió una empresa llamada *DLA, Inc. (“DLA”)*, la cual era líder en el desarrollo, integración y entrega de productos de entretenimiento, para la distribución digital en América Latina. Igualmente, ofrecía contenidos para la televisión paga y soluciones de entretenimiento, “incluyendo servicios por demanda (básico, transnacional o por suscripción) a los proveedores de red en América Latina, España, Portugal, el Caribe y el mercado hispano en los Estados Unidos. Durante el tercer cuarto de 2012, en México, Brasil y Colombia se lanzó un producto nuevo llamado “Claro Video,” el cual entrega ilimitadamente contenido de primera clase como películas y series de televisión por una cuota fija mensual” (Movil, 2012).

2. Para mediados del 2012 la subsidiaria *Tracfone Wireless Inc.* adquirió el 100% del negocio de red móvil virtual de Simple Mobile, Inc. Esta última, era una de las compañías de más rápido crecimiento en Estados Unidos en lo referente a operaciones móviles virtuales (MVNO), puesto que contaba con aproximadamente 1.4 millones de suscriptores. Cabe resaltar que para finales de este periodo, la empresa contaba con cerca de 22 millones de suscriptores de servicios móviles (en su totalidad clientes prepago), lo que representaba un 35% del mercado en dicho segmento.

Tabla 15 Base de suscriptores, participación de mercado y medidas operativas en los Estados Unidos

	31 de diciembre,		
	2010	2011	2012
IMPS (ejercicio finalizado)	Ps. 161	Ps. 190	Ps. 225
Suscriptores (en miles):			
Prepago	17,749	19,762	22,392
Participación de mercado	39.7%	29.0%	35%
MTAPS (ejercicio finalizado) ...	234	378	457
Tasa de desactivación de usuarios (ejercicio finalizado)	4.0%	4.2%	3.9%

FUENTE: (Movil, 2012)

Teniendo en cuenta la tabla anterior, para el 2012 Estados Unidos tuvo ingresos por valor de 63,573 millones de pesos mexicanos, suma que representó un 8,2% de los ingresos consolidados de la compañía. Además, Las operaciones en este país representaron un 8.6% del total de suscriptores móviles.

3.2.4 Situación actual de América Móvil

Teniendo en cuenta los datos financieros actuales de la compañía, los beneficios de América Móvil presentaron una disminución en el primer trimestre de 2014. La compañía tuvo ingresos netos de 13.880 millones de pesos, lo que corresponde a un 48,3% menos que la cifra registrada en el mismo trimestre de 2013. La facturación total de la empresa tuvo un incremento de 1,3%, alcanzando los 195.440 millones de pesos. Además, los ingresos totales por servicios aumentaron un 0,8% lo que corresponde a 175.880 millones de pesos, de los cuales el 62,6% procedió de los servicios móviles (Mobile World Live, 2014).

La caída de los beneficios de la empresa se debe a los 91 millones de pesos ganados en concepto de cambio de divisas durante el periodo, comparándolos con los 17.400 millones del mismo periodo de 2013. La empresa asegura que las variaciones en las tasas de cambio, afectan directamente la interpretación de los ingresos de la compañía. Los servicios de telefonía móvil y de datos fijos, fueron los que presentaron un mayor crecimiento en el trimestre (Mobile World Live, 2014).

América Móvil contaba con 272,2 millones de abonados móviles a finales del trimestre, lo que corresponde a 2,3 millones más que en el mismo periodo de 2013. Dicho aumento, se debe a los 1,4 millones de usuarios nuevos, obtenidos gracias a la adquisición de la operadora virtual Page Plus en Estados Unidos, al igual que a la desconexión de 585.000 clientes, en su mayoría prepago. El número de usuarios pospago creció un 9%, gracias a los 769.000 suscriptores nuevos, de los cuales 289.000 pertenecen a Brasil. México por su parte, aporta el 27% de los

abonados móviles de la empresa con 73,3 millones, a continuación sigue Brasil con el 25% (68,7 millones) y Colombia con el 11% (29,2 millones) (Mobile World Live, 2014).

Por otro lado, América Móvil que ya posee el 27% de Telekom Austria, ha realizado un acuerdo con el consorcio estatal OIAG (propietario del 28%) para asumir el control total de la empresa austríaca. América Móvil realizó una ampliación de capital de 1.000 millones de euros y lanzó una oferta pública por las acciones que aún no estaban en sus manos ni en las de OIAG, con el fin de quedar ejerciendo el control absoluto de la operadora austríaca (Mobile World Live, 2014).

Con esta operación, América Móvil tiene la intención de utilizar a Telekom Austria para expandirse por Europa, continente en el cual no tiene mucha presencia. Lo anterior es necesario, puesto que la compañía ya cuenta con una gran participación en el mercado de América Latina y presencia en Estados Unidos.

3.2.4.1 Situación de América Móvil en México

El 2 de mayo de 2014, el senado de México aprobó la reforma a la ley federal de telecomunicaciones, lo cual supone una de las grandes reformas económicas del gobierno actual. El proyecto fue aprobado con 108 votos a favor, tres en contra y dos abstenciones, abriendo de esta forma, un nuevo panorama para el sector de las telecomunicaciones en el país (El Mundo, 2013)

Actualmente, el mercado de las telecomunicaciones en México, está controlado por un reducido número de empresas, que tienen el monopolio en los servicios de telefonía móvil y fija, internet y televisión. América Móvil de Carlos Slim, controla el 70 por ciento del mercado de telefonía móvil, a través de su filial Telcel, y el 80 por ciento de la telefonía fija e internet, a través de Telmex. Por otro lado, Televisa y Televisa Azteca propiedad del gran empresario Emilio Azcárraga, controla el 80% de la audiencia de televisión (El Mundo, 2013).

Con la nueva reforma, es posible la entrada de nuevas empresas a competir en el mercado de las telecomunicaciones en México. Es importante resaltar, que este hecho es muy complicado, porque la competencia con las actuales empresas sería muy fuerte. Sin embargo, no se puede descartar el hecho de que los usuarios consideren la posibilidad de cambiar de proveedor de servicios, ya que es la primera vez en mucho tiempo que se les da esta opción, y se venían presentando muchas quejas de abusos y mal servicio por parte de los usuarios.

El recién creado Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) de México declaró en marzo de 2014, que América Móvil ocupa una posición dominante debido a su 70% del mercado mexicano de móviles y su 80% del mercado de líneas fijas. A principios de este mes, el IFT anunció un endurecimiento de la normativa aplicable a las operaciones de América Móvil en fijo y en móvil, en el marco de una campaña para mejorar la competitividad en el mercado. Los cambios afectan a la itinerancia, los terminales desbloqueados y la facturación. América Móvil ha solicitado la suspensión de las nuevas medidas a los tribunales, que están analizando la petición (Mobile World Live, 2014).

3.3 CLARO

3.3.1 Historia

Claro está constituida como una marca de servicios de comunicaciones propiedad de América Móvil, y ambas pertenecientes al grupo Carso. Claro tiene presencia en la mayoría de los países de Latino América en la industria de las comunicaciones integradas y ha logrado un posicionamiento importante en cada uno de los países en donde se encuentra. Dicha marca es prácticamente nueva, la cual hasta hace poco más de un año, todavía estaba ingresando a nuevos países.

La marca Claro fue creada en el año 2003 en Brasil, por la fusión de los operadores propiedad de América Móvil: *ATL*, *BCP*, *Americel*, *Tess Celular* y *Claro Digital*. Posteriormente, América Móvil comienza a expandirse a otros países de Latinoamérica, adquiriendo nuevas empresas y/o más tarde fusionando las ya existente con la marca CLARO, como parte de una estrategia empresarial que empezaría a llevar a cabo.

BRASIL

Claro ofrece cobertura en el 40 por ciento del territorio brasileño, con redes de última tecnología, especialmente en las ciudades más importantes del país. Además de Claro, otras dos filiales de América Móvil tienen presencia en Brasil; Net y Embratel. Esta última, no presta servicios de telefonía móvil y datos móviles, sino que ofrece servicios especiales a pequeñas, medianas y

grandes empresas, al igual que a los hogares (Embratel, 2014). Claro, por su parte, ofrece a los usuarios todo el paquete de servicios conocido como tripleplay a empresas y residencias.

Brasil es el mercado más grande de línea fija de América Móvil, con 32.7 millones de accesos. En este país, el negocio de televisión de paga creció 17.9 por ciento y el de banda ancha 16.3 por ciento durante el 2013. (America Movil, 2013).

PERÚ

Después de Brasil, Perú se convirtió en el primer país de habla hispana en adoptar la marca Claro. Ésta empieza a operar desde el 11 de octubre de 2005, después de que América Móvil se hiciera propietaria del 100% la compañía TIM Perú el 10 de agosto de ese mismo año (Claro Perú, 2014).

Este hecho fue posible, gracias a que la empresa había ganado una licitación para ingresar al país meses atrás (El tiempo, 2005). Claro es la compañía con mayor cobertura del país y la segunda en cantidad de usuarios después de Movistar (Claro Perú, 2014).

El 1 de octubre de 2010, Claro se fusiono con Telmex Perú (filial de América Móvil) y comenzó a ofrecer todos los servicios de telecomunicaciones bajo la misma marca (América económica , 2010).

CHILE

La empresa Smartcom PCS propiedad de América Móvil, paso a usar la marca Claro el 6 de agosto de 2006, uniéndose a la red existente en Brasil, Perú, Centroamérica y el caribe. Smartcom PCS, había sido comprada por América Móvil el año anterior. Durante el 2007 y el 2008, Claro Chile hizo grandes inversiones en expandir su cobertura y mejorar su red, aumentando el número de antenas dentro del territorio y ofreciendo cobertura 3G en la mayoría del territorio.

A finales de 2010, Claro Chile y Telmex Chile, ambas empresas pertenecientes al grupo Carso, fusionaron sus operaciones bajo la marca Claro, ampliando de esta forma la oferta a los usuarios. La empresa comenzó a ofrecer servicios de telefonía móvil, telefonía residencial, internet banda ancha tanto fija como móvil, televisión por cable y satelital (El mostrador , 2010).

GUATEMALA

Claro fue lanzada en Guatemala en septiembre de 2006, como parte de un proceso de integración de las marcas nacionales Alo de PCS, y Telgua, pertenecientes a América Móvil. Era el segundo mayor operador de telefonía móvil del país, con más de 4 millones de usuarios y el primero a nivel de líneas fijas con más del 80 por ciento de participación en el mercado. El principal competidor de Claro en el país es Movistar.

EL SALVADOR

En el año 2003, Telmex (filial de América Móvil), compra a la empresa CTE Telecom, líder en el mercado de telefonía móvil y fija del país (El salvador , 2003). Dos años más tarde, en el 2006, la marca Claro llega a El Salvador, con la compañía “Claro que tienes más” y ofreciendo únicamente el servicio de telefonía móvil. Los demás servicios de internet, telefonía fija y pública, quedaron a cargo de la marca denominada Telecom.

En el año 2009, se fusionaron las dos empresas, dando origen a Claro El Salvador. Todos los servicios ofrecidos pasaron a identificarse con dicha marca y con la integración de las empresas, se dio la incursión de Claro TV en el país, ofreciendo televisión por cable. De esta forma, América Móvil logró ampliar la oferta de servicios de comunicación a los usuarios.

HONDURAS Y NICARAGUA

En estos países, la marca fue lanzada en septiembre del año 2006, fusionando las marcas PCS Digital, Alo, y Enitel que operaban en esta región y ya pertenecían a América Móvil. De esta forma, nació Claro Honduras y Claro Nicaragua La marca cuenta con buena cobertura en dichos países y su principal competencia son las empresas Tigo y Movistar.

La llegada de Claro a estos países, fue parte de la estrategia que estaba siendo desarrollada por América Móvil y que significo el lanzamiento paralelo de la marca en cuatro países centroamericanos: Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala. Con la llegada de Claro,

América Móvil busca mejorar la oferta y calidad de los servicios (El nuevo Diario, 2006).

PUERTO RICO

La marca Claro fue introducida al país, el 19 de mayo de 2007, con una gran inversión publicitaria, que buscaba reemplazar a la marca Verizon Wireless, la cual había sido comprada por América Móvil el 30 de marzo de ese mismo año. Ésta empresa representaba la primera y mejor compañía del país, puesto que ofrecía la mejor cobertura a través de Puerto Rico y el mundo y aún en la actualidad sigue siendo así. Claro ofrecía los servicios de telefonía móvil de Puerto Rico Telephone, la cual quedo brindando solamente servicios de telefonía fija e internet en la isla y también era propiedad de América Móvil (Claro Puerto Rico, 2014).

Posteriormente se unificaron las dos empresas, formando Claro Puerto Rico, como parte de la estrategia que se venía llevando a cabo por parte de su casa matriz en diversos países de sur y Centroamérica.

REPÚBLICA DOMINICANA

La marca Claro fue lanzada en el país, en enero del año 2007. La empresa Verizon Dominicana, que había sido adquirida por América Móvil el año anterior, se dividiría en dos, clasificando la oferta de servicios a los usuarios. Claro se encargaría de suministrar los servicios de telefonía móvil, mientras que la telefonía fija y el internet quedarían bajo la marca Codetel, ambas filiales de América Móvil. Ésta última, compró a Verizon Dominicana por más de 1.000 millones de

dólares, siendo la inversión más importante de la compañía en el 2006.

El 20 de enero de 2011, Oscar Peña, el presidente de la compañía, anuncio que las dos marcas serian unificadas y se convertirían solamente en Claro, como parte de una unificación global en América Latina, donde los servicios de América Móvil se encuentran bajo la marca Claro (Audiencia Electronica , 2011).

ARGENTINA, PARAGUAY Y URUGUAY

En este grupo de países, Claro nace el 20 de marzo de 2008, sustituyendo a la marca CTI Móvil, que había sido adquirida por América Móvil en el año 2003. Con este cambio de nombre, se buscaba la unificación de Argentina, Paraguay y Uruguay con el resto de Latinoamérica, en donde ya estaba presente la marca (America Movil, 2005).

En diciembre de 2003, CTI Móvil lanzo el servicio de telefonía móvil con tecnología GSM y hoy Claro cuenta con la red de telefonía inalámbrica GSM más completa de estos países. La principal cualidad de la empresa es su cobertura 100 por ciento GSM en los tres países. La base de suscriptores móviles de Claro Argentina, superó en el 2012 los 20 millones de clientes, transformándose en la primera compañía del país en superar dicha barrera y consolidar el liderazgo en el mercado, que aún mantiene hoy en día.

En octubre del año 2010, se lleva a cabo la integración de Telmex y Claro las, quedando todos los servicios bajo el nombre de esta última marca (RedUSERS , 2010). Con esta operación, la

compañía se transformó en el proveedor líder de servicios móviles, fijos, internet, inalámbricos y servicios de alto valor agregado a empresas y particulares, ampliando la oferta que Claro ofrece en Argentina, Uruguay y Paraguay.

En el mes de Noviembre de 2011, Claro anunció el despliegue de la red 4G en los tres países con velocidades máximas, lo cual significó un gran avance y valor agregado para los usuarios.

ECUADOR

El 16 de febrero de 2011, en la ciudad de Guayaquil, fue anunciado que la empresa de telefonía ecuatoriana Porta (nacida en 1993) y filial de América Móvil, a partir del segundo trimestre del año 2011 pasaría a llamarse Claro. Se dio inicio a la publicidad en todo el país, comunicando “Porta se llamará Claro” (Porta, 2011).

A partir del 20 de marzo de 2011, Porta paso a usar el nombre de Claro. Empezó a utilizar su página web www.Claro.com.ec, la mayoría de las oficinas tenían la publicidad de Claro, mientras otras aún compartían Claro y Porta, para no crear confusiones en los usuarios (Porta, 2011).

COSTA RICA

Con la intención de romper el monopolio de telecomunicaciones, que controlaba el grupo ICE en el país, el gobierno dio autorización para la entrada de nuevas empresas que quisieran competir

en dicho mercado, siempre y cuando pasaran todas las fases de un concurso, con lo que se evidenciaba oficialmente la apertura de las telecomunicaciones en Costa Rica. Claro superó la primera fase de dicho concurso, organizado por SUTEL (superintendencia de telecomunicaciones) de Costa Rica, el 18 de enero de 2011, con lo cual adquirió una licencia de operación en el país (CNN, 2011).

La compañía comenzó con la oferta de líneas, el 5 de noviembre de ese año, a los usuarios que previamente se habían inscrito en su página web o a través de las redes sociales. El lanzamiento oficial se llevó a cabo el 11 de noviembre. Los principales competidores de Claro en el país son Kolbi (operador estatal propiedad de ICE) y Movistar. Entre finales de 2012 y principios de 2013, Claro lanzó al mercado costarricense su servicio de telefonía satelital, complementando el portafolio de productos y servicios ofrecidos a los usuarios en dicho país (Iocit, 2012).

3.3.2 *Visión Y Misión*

VISIÓN

“Ser la empresa de telecomunicaciones de más rápido crecimiento y preservar nuestro liderazgo en la industria de las telecomunicaciones”

MISIÓN

“Nuestra misión es lograr que la población de cada uno de los países en donde prestamos

servicio tenga acceso a productos y servicios de la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios asequibles, con la finalidad de acercar cada día más a las personas”

3.3.3 Portafolio de productos Claro En Latinoamérica

CLARO ARGENTINA: Telefonía fija, telefonía móvil, internet fijo e internet móvil. Para empresas y corporaciones los servicios anteriores más datos, data center, soluciones empresariales y servicios Cloud.

CLARO CHILE: Telefonía móvil, Internet (banda ancha móvil y fija), televisión con canales HD, telefonía fija y paquetes tripleplay. Para empresas y corporaciones soluciones móviles, servicios data center, servicios gestionados, soluciones de televisión y contenidos y servicios multinacionales.

CLARO COSTA RICA: Telefonía móvil, internet móvil y televisión satelital. Presta sus servicios a personas y empresas.

CLARO EL SALVADOR: Telefonía móvil, internet móvil, telefonía fija, internet fijo y televisión. Para las empresas ofrece datos y servicios en línea, además de los servicios anteriores.

CLARO HONDURAS: Telefonía móvil, telefonía fija, internet móvil, internet fijo, televisión digital y satelital. Para las empresas, ofrece los servicios anteriores más datos.

CLARO PANAMÁ: Telefonía móvil, internet móvil y televisión. Para las empresas ofrece soluciones empresariales, además de los servicios anteriores.

CLARO PERÚ: Telefonía móvil, telefonía fija, internet móvil, internet fijo, televisión digital, satelital y básica. Además, ofrece paquetes tripleplay. Para las empresas y corporaciones, soluciones empresariales, Cloud, servicios gestionados, soluciones móviles y redes.

CLARO REPUBLICA DOMINICANA: Telefonía fija, telefonía móvil, internet fijo, internet móvil, televisión, paquetes tripleplay, claro video, datos, soluciones empresariales, Cloud, data center, soluciones y soluciones de tv. Presta servicios a personas, empresas y corporaciones.

CLARO BRASIL: Telefonía móvil, telefonía fija, internet móvil, internet fijo, televisión y paquetes tripleplay. Para las empresas ofrece soluciones, además de los servicios anteriores.

CLARO ECUADOR: Telefonía móvil, telefonía fija, internet móvil, internet fijo, televisión por cable y satelital, paquetes tripleplay, soluciones, servicios administrativos, datos y multinacionales. Presta sus servicios a personas, empresas y corporaciones.

CLARO GUATEMALA: Telefonía móvil, telefonía fija, internet móvil e internet fijo. Para las empresas ofrece servicio de datos, además de los anteriores.

CLARO NICARAGUA: Telefonía móvil, telefonía fija, internet móvil, internet fijo, televisión por cable y satelital. Para las empresas, además de lo anterior, ofrece transmisión de datos.

CLARO PARAGUAY: Telefonía móvil, telefonía fija y televisión. Ofrece sus servicios a personas y empresas.

CLARO PUERTO RICO: Telefonía móvil, telefonía fija, internet móvil, internet fijo, televisión por cable y satelital, paquetes tripleplay. Para las empresas y corporaciones ofrece datos, Cloud y data center, además de lo anterior.

CLARO URUGUAY: Telefonía móvil e internet móvil. Para empresas y corporaciones ofrece datos, data center y multinacionales, además de los servicios anteriores.

Tabla 16: Presencia de Claro

País	Servicios prestados	Nacimiento marca CLARO
Brasil	Telecomunicación fija y móvil	En 2003 ATL, BCP, Americel Tess Celular y Claro Digital se fusionan y nace CLARO
Perú	Telecomunicaciones fijas y móvil, televisión por cable e internet	En 2005 TIM Perú pasa a llamarse CLARO En 2010 Claro se fusiona con Telmex Perú y pasan a ser solamente CLARO.
Chile	Telecomunicaciones fijas y móvil, televisión por cable e internet	En 2006 Smartcom PCS pasa a llamarse CLARO En 2010 Claro Chile y Telmex Chile se fusionan y pasan a llamarse CLARO
Guatemala	Telecomunicaciones fijas y móvil, televisión por cable e internet	En 2006 Telgua y ALO PCS se fusionan y pasan a llamarse CLARO
El salvador	Telecomunicaciones fijas y móvil, televisión por cable e internet	En 2006 llega CLARO al país, pero Telecom conserva su marca. En 2009 Telecom y Claro se integran y todo pasa a llamarse solamente CLARO.
Honduras y	Telecomunicaciones fijas y móvil,	En 2006 se fusionan PCS Digital,

Nicaragua	televisión por cable e internet	ALO y Enitel y pasan a llamarse CLARO
Puerto Rico	Telecomunicaciones fijas y móvil, televisión por cable	En 2007 Verizon Wireless pasa a llamarse CLARO, pero Puerto Rico telephone conservó su marca. En 2011 se fusionaron las dos empresas y pasaron a ser CLARO.
República Dominicana	Telecomunicaciones fijas y móvil, televisión por cable	En 2007 Verizon Dominicana pasa a llamarse Claro, pero CODETEL conserva su marca. En 2011 CODETEL y Claro se fusionan y pasan a llamarse CLARO.
Argentina, Uruguay y Paraguay	Telecomunicaciones fijas y móvil, televisión por cable e internet	En 2008 CTI Móvil pasa a llamarse CLARO. En 2010 Telmex y Claro se integran pasando a usar la marca CLARO.
Ecuador	Telecomunicaciones fijas y móvil, televisión por cable e internet	En 2011 Porta pasa a llamarse CLARO.
Costa Rica	Telecomunicaciones fijas y móvil, televisión por cable e internet	En 2011 CLARO entra al país con licencia de operación.
Colombia	Telecomunicaciones fijas y móvil, televisión por cable e internet	En 2012 se fusionan Comcel y Telmex y pasan a llamarse CLARO.

Fuente: Elaborado por los autores

3.3.4 Consejo de administración, principales accionistas y sede social

La administración del negocio de telecomunicaciones de América Móvil (casa matriz de claro), se encuentra a cargo del consejo de administración, formado por (America Movil, 2014):

Tabla 17: Consejo Administrativo De América Móvil

NOMBRE	CARGO
Carlos Slim Domit	Presidente del consejo de administración de

	Telmex
Patrick Slim Domit	Co-presidente del consejo de administración de América Móvil
Daniel Hajj Aboumrad	Director general de América Móvil
Arturo Elías Ayub	Director General de la fundación Telmex
Oscar Von Hauske Solís	Director general de operaciones fijas de América Móvil
Jeffery McElfresh	Presidente de AT&T México, Inc
Michael J. Viola	Vicepresidente Senior de financiamiento corporativo de AT&T

Fuente: Elaborado por los autores

3.3.4.1 Principales accionistas de América Móvil

Los principales accionistas de la empresa son los integrantes de la familia Slim, quienes ejercen el control de América Móvil, en cabeza del magante Carlos Slim Helú. La familia Slim es propietaria de los títulos de las acciones serie AA y L de la empresa, las acciones de inmobiliaria Carso y tiene participación directa en el capital social de la compañía (America Movil, 2014).

Las acciones de la serie A, son una serie de acciones ordinarias reservadas para accionistas mexicanos, y que solo pueden ser adquiridas por extranjeros, a través de inversionistas neutros o ADRs (Bolsa Mexicana de valores , 2014).

Tabla 18 Tipos de acciones y distribución

	Número de Acciones (millones)	Porcentaje del Capital	% del total de las acciones Series A y AA(*)
Acciones Serie L	52,039	68.3%	--
Acciones Serie AA	23,425	30.7%	97.0%
Acciones Serie A	730	1.0%	3.0%
TOTAL	76,194	100%	100%

Fuente: Elaborado por los autores

- ❖ Serie A: Acción ordinaria en la que participan en forma directa accionistas mexicanos, y representa la parte fija del capital.
- ❖ Serie AA: Acción ordinaria en la que participan en forma directa accionistas mexicanos y representa la parte variable del capital.

Las acciones serie L, son de voto limitado. Pueden ser adquiridas por inversionistas nacionales o extranjeros (Bolsa Mexicana de valores , 2014). En América Móvil, las acciones AA y L se encuentran atadas a un fideicomiso de control, el cual es un fideicomiso Mexicano familiar, constituido en beneficio de la familia Slim. Ningún miembro de la familia, de forma individual, puede ser titular de más del 5 por ciento de las acciones representativas del capital social de la compañía (America Movil, 2014).

Tabla 19 Principales accionistas América Móvil

	Acciones Serie AA	
Acciones	Acciones detentadas (millones)	% de la Serie
Fideicomiso de control (1)	10,984	46.9%
AT&T Inc (2)	5,739	24.5%
Inmobiliaria Carso (3)	1,392	5.9%

FUENTE: Elaborado por los autores.

Teniendo en cuenta los reportes de participación accionaria de la compañía, se puede concluir que la familia Slim es el principal propietario, a través del Fideicomiso de control, de inmobiliaria Carso y de la titularidad directa de acciones. La empresa AT&T tiene una participación del 8% en la empresa, con acciones AA y L.

Los propietarios de las acciones serie A y AA de América Móvil, tienen derecho a nombrar como grupo, a la mayoría de los miembros del consejo de administración (Bolsa Mexicana de valores , 2014).

AT&T venderá su participación en América Móvil

Teniendo en cuenta que AT&T es uno de los accionistas importantes de América Móvil, es preciso tener conocimiento que la empresa anunció la compra de DirecTV, el mayor proveedor

de televisión satelital de Estados Unidos. La transacción se llevaría a cabo por valor de 48 mil 500 millones de dólares. Con el fin de cumplir con las regulaciones exigidas en América Latina para ese tipo de transacciones, AT&T afirmó que vendería su participación del 8 por ciento en América Móvil (El Financiero, 2014).

AT&T venderá la totalidad de sus acciones de tipo L y AA, en la empresa de Slim. Debido a esto, los miembros de AT&T que participan en la junta de América Móvil, deberán presentar sus renunciaciones y suspender cualquier participación en la compañía. Cabe resaltar que América Móvil es un competidor directo de DirecTV en países como Brasil y Colombia (El Financiero, 2014). Después de dicha separación, las dos compañías están abiertas a competir en el mercado de televisión satelital en Latinoamérica.

3.3.4.2 Sede social de América Móvil

La sede social de América Móvil está ubicada en la ciudad de México D.F; formando parte de la reconocida Plaza Carso, en donde se encuentra la sede social de todos los grupos y holdings que hacen parte del grupo Carso.

Plaza Carso, es el complejo inmobiliario de usos mixtos más grande de América Latina. Está formada por torres corporativas, torres residenciales, centro comercial, el museo Soumaya, y en el futuro contará con el teatro Cervantes y el museo Jumex (Plaza carso, 2014)

El complejo cuenta con 3 torres corporativas denominadas Torre Falcón, Torre Zurich y Torre

Telcel, en las cuales están ubicadas distintas empresas de talla internacional. Además, cuenta con una ubicación privilegiada y goza de gran prestigio (Plaza carso, 2014).

Las oficinas de América Móvil se encuentran dentro de la Torre Telcel, de la Plaza Carso. A continuación se encuentra la dirección exacta:

Lago Zurich 245, Edificio Telcel, Col. Granada Ampliación, Ciudad de México, DF. Código Postal 11529.

Teléfono: 52 55 2581 4449- Fax: 52 55 2581 4422

Plaza Carso en México D.F.



Fuente: (Plaza carso, 2014)

Torre Telcel: Headquarters América Móvil



Fuente: (Plaza carso, 2014)

3.3.5 Responsabilidad Social

América Móvil considera el desarrollo sustentable como un proceso de mejora y compromiso a largo plazo. Según la política de la compañía, el crecimiento económico debe contribuir al progreso social y tecnológico, respetando el medio ambiente, velando por su conservación y cuidado. Dentro de la estrategia y filosofía de la compañía, la responsabilidad social juega un papel muy importante, por lo cual, tiene el objetivo de unir la vida empresarial con la actividad social, comprometiéndose con cada uno de los grupos de interés (América Móvil, 2013).

En cuanto al desempeño social, la compañía desarrolla diversos programas con el fin de crear y mantener relaciones cercanas con las comunidades en las cuales tiene presencia. Dichos programas, están enfocados a dos direcciones; unos están vinculados con el negocio de la empresa y otros tienen el objetivo de enriquecer a la sociedad (América Móvil, 2013).

Teniendo en cuenta el desempeño ambiental, América Móvil promueve iniciativas que pretenden mitigar los mayores impactos ambientales, causados por la operación de la empresa. La compañía busca tener gran compromiso con la cadena de valor, brindando opciones eficientes para el desecho y reutilización de materiales y accesorios (América Móvil, 2013).

En cuanto al ahorro de materiales, la empresa se preocupa por la reducción en el tamaño de las tarjetas prepago y de las cajas de los empaques de celulares, con el fin de utilizar menos cantidad de material. Además, busca implementar el uso de baterías de celulares más eficientes, que reduzcan el consumo de energía. América Móvil recicla el papel y la madera utilizada en las operaciones de la empresa y procura que la entrega de equipos celulares y venta de baterías sea a empresas especializadas. Además, realiza campañas de reciclaje y coloca contenedores para reciclar en centros de atención a los clientes, distribuidores autorizados y oficinas corporativas (América Móvil, 2013).

Otro de los aspectos que América Móvil considera fundamental, es la modificación de los patrones de los consumidores, lo cual busca motivar a los clientes a comprar recargas electrónicas y a colaborar con las campañas de reciclaje que buscan proteger al medio ambiente. América Móvil, a través de su filial Telcel, celebró una alianza estratégica con la sección México del fondo mundial para la naturaleza WWF (siglas en Ingles), con el objetivo de contribuir con las políticas de cuidar, proteger y conservar el medio ambiente (América Móvil, 2013).

Tabla 20: Cifras desempeño social

Horas dedicadas a capacitación	5.9 millones
Extensión de cobertura	9.000 localidades adicionales
Financiación de cirugías	23.000
Bicicletas entregadas a niños	56.000
Becas otorgadas	244.000
Beneficiados por el programa ASUME	23.000
Fianzas otorgadas	4.400
Equipos copa de futbol Telmex	13.000
Sitios públicos WIFI	4.182

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 21: Cifras desempeño ambiental

Recolección Equipos celulares	672.731
Plantas sembradas en viveros	1,5 millones
Uso de energías Renovables	+14,5%
Inversión en programas de conservación	648 mil dólares
Kj Generados por fuentes alternas de energía	105.5 mil millones

Fuente: Elaborado por los autores

3.3.6 Competencia

3.3.6.1 Competencia a nivel mundial

Competidores a nivel mundial en el mismo sector

América Móvil, es la tercera empresa más grande del mundo en términos de suscriptores proporcionales móviles. Existen alrededor de 5.000 millones de usuarios, de telefonía móvil en el mundo, pero el mayor crecimiento se ha venido presentando en Asia y Latinoamérica, teniendo en cuenta los datos publicados por Wireless Intelligence, el brazo analista de la GSM Association.

China Mobile posee el mayor número de suscriptores móviles con 767 millones, seguida por Vodafone con 404 millones y América Móvil con 265 millones para el 2013. Telefónica, se sitúa en el cuarto lugar con 254 millones de clientes de telefonía móvil.

América Móvil, ocupa el cuarto lugar en relación al número de suscriptores totales en el mundo y a los ingresos recibidos por las compañías. En primer lugar se encuentra China Mobile, en segundo Vodafone y seguidamente telefónica.

A continuación, se encuentra una tabla comparativa de los competidores principales de América Móvil a nivel mundial, teniendo en cuenta las variables ingresos, clientes móviles y clientes totales.

Tabla 22 Competencia América Móvil a nivel mundial

	Clientes Móviles (millones)	Clientes Totales (Millones)	Ingresos (Millones de Euros)
China Mobile	767	767	73.216
Vodafone Group	404	404	54.547
América Móvil Group	265	276	42.889
Telefónica Group	254,7	316	57.061

Fuente: Elaborado por los autores.

China Mobile, actualmente es el proveedor de servicios de telefonía móvil líder en China y el mundo, por capitalización bursátil y tener la base de clientes más importante del planeta. Fue creada en 1997 en la ciudad de Hong Kong y hoy en día, el grupo cuenta con la red móvil más grande del mundo y 35 subsidiarias (China Mobile, 2013).

En el 2013, la compañía fue elegida una vez más como uno de los “FT Global 500” por Financial Times y “2.000 mayores empresas públicas del mundo” por la revista Forbes. También, figura en el índice de sustentabilidad Dow Jones Emerging Markets. Actualmente, la compañía cuenta con una calificación de crédito corporativo triple A (estable) según Moody’s Investors service, y doble A de standard & Poor (estable), equivalente a la calificación crediticia soberana de China respectivamente (China Mobile, 2013).

Son tres, los principales motores de las operaciones de esta compañía: Los clientes y negocios existentes, el tráfico de datos y los servicios a clientes corporativos. El grupo en 2013, incrementó su cuota de mercado en los servicios 3G, ganando 104 millones de clientes, lo que evidencia el fuerte crecimiento en el tráfico de datos y progreso de la empresa (China Mobile,

2013).

En diciembre de 2013, se concedió a la compañía una licencia para operar la tecnología 4G, en 16 ciudades de China. Además, hizo un acuerdo con Apple y comenzó a vender los dispositivos de esta marca, que favorecen el uso de dicha tecnología. El Grupo está decidido a no escatimar esfuerzos para construir una red 4G superior, con el objetivo de convertirse en la mayor red 4G del mundo, con 500.000 estaciones base, que esencialmente ofrecerá una cobertura continua en todas las ciudades para el final de 2014 (El economista , 2014)

Con respecto al 2012, China Mobile aumentó su número de clientes, el uso de tráfico de datos y de todos sus servicios. A pesar del incremento de la competencia, pudo hacer frente al mercado de las telecomunicaciones, manteniendo su posición (China Mobile, 2013).

Vodafone Group Plc, es un operador de telefonía fija, móvil y ADSL con sede en Newbury, Berkshire, Reino Unido. Es el segundo operador de telecomunicaciones más grande del mundo en número de clientes y beneficios Netos. Fue fundada en 1983 como Racal Telecom y en 1991 como Vodafone. En la actualidad, tiene presencia en Europa, Medio Oriente, África y Asia Pacífico, operando en más de 30 países con distintas subsidiarias. Con el fin de tener un alcance más allá de las empresas de su propiedad, a través de, joint ventures, empresas asociadas e inversiones, la compañía se encuentran en 50 países adicionales. . En América, sólo tiene presencia en Brasil como Vodafone y en Chile a través de Entel (Vodafone group, 2013)

La empresa tiene 404 millones de clientes y más de 90.000 empleados. La mayoría de sus

ingresos provienen de los mercados Europeos maduros, pero actualmente las presiones económicas, las crisis y las regulaciones están frenando el crecimiento. Debido a esto, la empresa espera enfocarse en los mercados emergentes como India y partes de África, donde aún la penetración móvil es baja, el crecimiento de PIB es alto y el uso del internet móvil en los teléfonos inteligentes está empezando a despegar (Vodafone group, 2013).

Vodafone adquirió un nuevo espectro, por 803 millones de libras esterlinas, para lanzar los servicios 4G, lo cual es una de las últimas tendencias en el sector de telecomunicaciones móviles. Aproximadamente, el 9% de los principales mercados de la compañía tienen 4G LTE actualmente, y se espera que para el 2015 sea el 40% (Vodafone group, 2013).

Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial con presencia en Europa y Latinoamérica. Está presente en 24 países y cuenta con alrededor de 323 millones de clientes. La empresa genera más del 77 por ciento de su negocio fuera de su mercado doméstico (Telefonica, 2013).

El grupo ocupa la octava posición en el sector de telecomunicaciones, a nivel mundial por capitalización bursátil, la primera como operador europeo integrado y la cuarta por número de suscriptores móviles. Cotiza en las bolsas Españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y en las de Londres, Nueva York, Lima y Buenos Aires (Telefonica, 2013).

Los principales generadores de ingresos del grupo son Telefónica Latinoamérica, el cual representó el 51% de los ingresos totales de la compañía en 2013 y la cifra obtenida por el incremento del uso de los datos móviles. Los clientes que más aportan la cifra de negocio son los de suscripción a banda ancha y televisión paga (El país , 2014).

Como se puede evidenciar, la competencia a nivel mundial de América Móvil se compone de empresas sólidas, con gran experiencia y buen posicionamiento entre los usuarios de telecomunicaciones. La carrera por conquistar nuevos mercados, se ha vuelto una prioridad y es indispensable el valor agregado de las compañías, para ganar clientes, cuota de mercado y aumentar sus beneficios. Como consecuencia de esto, las distintas compañías se encuentran actualmente en una constante competencia, por invertir en innovación y tecnología, lo cual les permitirá ofrecer algo distinto y mejor a los clientes, e ir un paso adelante de sus competidores.

Cabe resaltar, que nada es seguro en este sector y que en cualquier momento estas posiciones pueden cambiar, puesto que todas las empresas están realizando esfuerzos considerables por ampliar su cuota de mercado y expandirse cada vez más.

3.3.6.2 Competencia en América Latina

Competidores de Diferentes Sectores

América Móvil es la quinta empresa más grande de Latinoamérica, según el ranking de las 500 mayores empresas de América Latina realizado en el 2013. El primer lugar lo ocupa

PETROBRAS, el segundo PEMEX, el tercero PDVSA y el cuarto lugar la mexicana AMÉRICA MÓVIL. Además, ésta última es la segunda empresa más grande de México (America economica , 2013).

Competidores en el mismo sector

En el sector de telecomunicaciones en América Latina, los principales competidores de América Móvil son las empresas Oi y telefónica.

Oi es una empresa brasilera fundada en 1998 con sede en Rio de Janeiro. Es la mayor compañía de telefonía móvil de Brasil y la segunda más grande de América Latina después de América Móvil, según ingresos y usuarios móviles.

En octubre de 2013, se hizo público que la empresa Oi se fusionaría con la portuguesa Portugal Telecom, en la cual ya tenía el 23% de las acciones, y formarían una nueva empresa llamada CorpCo, con el fin de fortalecerse y hacerle frente a la creciente competencia. La nueva empresa tendrá sede en Brasil y más de 100 millones de clientes entre Brasil, Portugal y las filiales de África y Asia (El país , 2013).

Oi, empresa pionera en la prestación de servicios convergentes en Brasil, ofrece servicios de voz local y larga distancia, telefonía móvil, banda ancha y televisión de pago. Oi está presente en todo el territorio nacional. En diciembre de 2012 la empresa contaba con 74,3 millones de

clientes, de los cuales 46,3 millones correspondían al segmento de telefonía móvil, 19,1 a los servicios fijos y 9 millones a los negocios con empresas (Oi, 2014).

Después de la fusión, la nueva empresa quedaría compitiendo con telefónica en Brasil, a pesar de que esta última tiene una participación accionaria del 2% en Oi. Se estima que la nueva empresa tenga unos ingresos aproximados de 12.400 millones de euros y se posicione como una de las empresas más fuertes de la región (EcoBusiness, 2013).

Telefónica en Latinoamérica, cuenta con más de 221 millones de clientes y tiene presencia en 16 países. Las marcas Movistar, O2 y Vivo, hacen parte de esta compañía. La operadora española, obtiene la mayoría de las ganancias de ésta región, por lo cual Latinoamérica se considera la palanca de crecimiento del grupo, generando más del 50 por ciento de los ingresos consolidados. Brasil lidera la región y se ha convertido en el principal mercado de telefonía, por delante de España (Telefonica, 2013).

La empresa tiene presencia en 14 países de Latinoamérica. En el 2013 incrementó significativamente el número de clientes, lo cual favorece la participación en el mercado de telecomunicaciones en la región. Los principales crecimientos vinieron de Perú, Colombia, México, Centroamérica y Argentina. La empresa, ha estado llevando a cabo una estrategia de fidelización dirigida a los clientes con alto valor, con el fin de hacer frente a la dura competencia en los distintos países (La Informacion , 2014).

3.3.7 Tendencia de las telefónicas en América Latina

La competencia en América Latina, es cada vez mayor. Las tres empresas de telecomunicaciones más grandes de la región, están interesadas en adquirir participación en la compañía Tim Participacoes. América Móvil, Telefónica y la brasileña Oi, podrían hacer una oferta conjunta por dicha empresa, que es la unidad brasileña de Telecom Italia.

América Móvil está muy enfocada en la adquisición de la Telefónica Tim Participacoes en Brasil, puesto que es su segundo mayor mercado después de México, en el cual el crecimiento de las ventas en 2013 fue mayor al record que habían logrado un año antes, afirmó Daniel Hajj, CEO de América Móvil.

Las distintas compañías avanzan en inversiones y operaciones que les permitan consolidar cada vez más su posición y penetración en el mercado. Recientemente América Móvil consolidó su participación en Telekom Austria, adquiriendo el control del 100% de la compañía, como parte de una estrategia de expansión.

Por su parte, Telefónica indicó que estaba abierto para concretar acuerdos y avanzar en procesos de consolidación en México, uno de los mercados donde está por detrás de Telcel, quien lidera el mercado de telefonía Móvil (Telefonica, 2013). Lo anterior, representaría una fuerte competencia para América Móvil, puesto que telefónica llegaría a ofrecer otras opciones de calidad a los consumidores, diferentes de aquellas que han ejercido el monopolio en los últimos tiempos.

Después de la aprobación de las leyes necesarias en materia de telecomunicaciones en México, fue posible la entrada de Virgin Mobile como operador móvil virtual bajo el apoyo de telefónica, al utilizar sus redes e infraestructura, lo cual significa mayor competencia para América Móvil, obligándola a desarrollar estrategias que le impidan perder clientes en dicho mercado.

El grupo Oi de Brasil, que actualmente enfrenta una dura competencia por la llegada y consolidación de operadores extranjeros, acordó realizar una fusión con Portugal Telecom, para formar una nueva compañía que tendría más de 100 millones de clientes y aproximadamente 19 mil millones de dólares en ingresos anuales, la cual se llamara CorpCo (El economista , 2014). De esta forma, la nueva empresa estaría preparada para competir con las compañías fuertes del sector, las cuales adelantan muchas inversiones y planean futuras adquisiciones.

4. CLARO COLOMBIA

4.1 Historia: Creación de Claro en el país



Comunicación celular, conocida como Comcel S.A, creada en 1992, era considerada una de las empresas más importantes de telefonía celular de Colombia. En un principio, era propiedad principalmente de ETB, Telecom y la compañía canadiense Bell Canadá. En el 2001, ésta última se asoció con la empresa mexicana América Móvil y con Southwestern Bell Communications-SBC de Estados Unidos, las cuales se convirtieron en las dueñas del 77,92 por ciento de Comcel. En ese mismo año, América Móvil, a través de una empresa de riesgo compartido denominada Telecom Américas, adquirió la participación de Bell Canadá y SBC en Comcel, convirtiéndose el accionista mayoritario de la compañía.

En enero del año 2002, ETB vendió su participación en Comcel, que solo alcanzaba el 13,6 por ciento, después de haber llegado a controlar el 31,6 por ciento de la compañía. Esta operación, se realizó por valor de 51,8 millones de dólares, convirtiendo a América Móvil en dueña del 95,7 por ciento de Comcel.

Durante ese mismo año, Comcel compró a la empresa Celcaribe, propiedad de Millicom International cellular y actualmente dueña del 49.99% de Tigo Colombia, por valor de 125

millones de dólares. Con dicha inversión, Comcel llegó a tener la histórica suma de 249.000 usuarios. Posteriormente, la empresa Ocel (que ya era propiedad de Comcel) y Celcaribe se fusionaron con Comcel, convirtiéndose así en el primer operador con cubrimiento en todo el país.

En el 2003, el Gobierno Nacional decide liquidar a Telecom Colombia, que aún era propietario del 4,3 por ciento de Comcel. Dichas acciones fueron vendidas a América Móvil y finalmente esta quedó siendo dueña del 100% de la empresa. Los servicios Móviles estaban a cargo de Comcel y los servicios de televisión, internet y telefonía fija eran ofrecidos por Telmex, ambas compañías propiedad de América Móvil.

Telmex había iniciado sus operaciones en Colombia en febrero de 2004, luego de que la Corte de Bancarrota del Distrito Sur de Florida aprobara la venta de las operaciones de AT&T Latinoamérica en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú a Teléfonos de México (Telmex) (El tiempo, 2003). Telmex ingresa a Colombia supliendo los servicios de telecomunicaciones fijos y el mercado corporativo mediante la figura de Telmex Colombia.

El 14 de junio de 2012, América Móvil informó que iniciaría un proceso de cambio y unificación de marca, de las empresas de su propiedad con presencia en Colombia. Las reconocidas empresas de telecomunicaciones Comcel S.A y Telmex Colombia S.A, se unirían para dar paso a la llegada de la marca Claro al país. El 26 de Junio de 2012, comenzó a operar oficialmente la nueva marca en Colombia, integrando los servicios anteriormente ofrecidos por Comcel y Telmex.

Lo que sucedió entre las dos empresas, fue una unificación de marca, lo que significa que pasarían a prestar todos los servicios bajo el nombre de Claro. Sin embargo, las dos compañías seguirían operando independientemente, y no se afectaría en nada su funcionamiento (Portafolio, 2012). Telmex pasó a estar bajo el control de Comcel, pero continuarían reportando actividades por separado (Claro, 2013).

Claro tuvo que pagar la suma de 87.750 millones de pesos, por concepto de una multa impuesta por la superintendencia de industria y comercio, acusando a la empresa de no dejar migrar a sus usuarios a otros operadores telefónicos, lo cual representa una práctica restrictiva de la libre competencia. (El tiempo , 2013).

La Fusión de Comcel y Telmex

La unión de las empresas Comcel y Telmex en Colombia, fue parte de una estrategia empresarial emprendida por su casa matriz América Móvil, en los distintos países de Latinoamérica en donde tiene presencia.

El objetivo de esta unión estratégica, que dio lugar a la llegada de Claro al país, es combinar las redes fijas y móviles, para poder ofrecer a las personas, hogares y empresas, servicios más sencillos y alternativos. Además, los usuarios se verían beneficiados con mejoras en el servicio y en los precios, para telefonía móvil y fija, televisión digital e internet. “se busca darle la oportunidad al usuario de que escoja lo que quiere. Los servicios como quieran y los que quiera, en la combinación que quiera. Si le gusta la música eso tendrá, en televisión, el usuario vera lo

que quiera cuando quiera y en internet tendrá mejores velocidades”, afirmó Juan Carlos Archila, presidente de la compañía en Colombia, quien enfatizó que el cliente es la prioridad, al cual se busca satisfacer a través de la innovación y mejor cobertura (Portafolio, 2012).

Esta unificación de marca, abrió paso a la oferta de los paquetes familiares, conocidos como multiplay por parte de Claro. Con esto, todos los servicios contratados con la empresa, se verían reflejados a través de una sola factura, con la cual los colombianos podrían pagar televisión, internet, telefonía fija y móvil. El objetivo de estos paquetes, es facilitarles la vida a las personas. Claro está presente en 1.100 municipios de Colombia, lo que representa el 99% por ciento del territorio nacional. Las redes de fibra óptica móvil y fija, alcanzan los 18 mil kilómetros, las cuales después de la unión, permitirían conformar una estructura más sólida.

Por otro lado, con dicha unión, se crearon atractivos paquetes de servicios, para llegar a las pequeñas y medianas empresas, al igual que a las grandes corporaciones. Por ejemplo, se empezaron a ofrecer los servicios de telefonía empresarial, internet de alta velocidad y televisión digital, para optimizar diversas operaciones. También, fue posible que las grandes empresas, empezaran a contratar servicios de data center en la nube. La idea, era generar más productividad con soluciones en la nube, servicios de estructura o de aplicaciones y software bajo demanda, que no tengan que ser instalados en los computadores, sino que se tomen de la nube, se utilicen y posteriormente paguen por el tiempo de uso.

Es necesario resaltar, que a pesar de la unificación de las dos empresas, cada uno continuaría

operando por separado, como venían. Es decir, los servicios prestados por Claro y Telmex se integran bajo una sola plataforma, que permite que las dos empresas comercialicen sus productos y servicios bajo la misma marca; Sin embargo, cada una mantendría su razón social.

4.2 Información de la empresa y principales magnitudes de gestión

COMCEL S.A es la empresa líder en telefonía móvil celular en Colombia, con una participación del mercado 58,32% y más de 28 millones de suscriptores finales. En la actualidad, Comcel cubre 1.1.13 municipios correspondientes al 99,2% del territorio del país. Su presidente es Juan Carlos Archila cabal (Claro, 2013).

Como se mencionaba anteriormente, en Colombia América Móvil realizó solamente la unificación de las marcas de su propiedad, lo cual indica que las compañías siguen operando independientemente. COMCEL S.A quedó como la controladora y tiene a su cargo las siguientes subordinadas: Telmex Colombia, Infracel S.a ESP y Telmex telecomunicaciones S.A ESP, las cuales juntas ofrecen los servicios bajo la marca Claro (Claro, 2013). A continuación se detallaran cada una de las subordinadas de Comcel en el país.

INFRACEL S.A. E.S.P (INFRAESTRUCTURA CELULAR COLOMBIANA S.A. E.S.P):

Es una empresa establecida en 2005, cuyo objeto social principal es la prestación y comercialización de servicios de telecomunicaciones y actividades complementarias. Los ingresos de esta subordinada lo conforman, por un lado los ingresos de LDI (Larga Distancia Internacional) entrante, los cuales hacen referencia a las llamadas que ingresan al país a través de

la red de INFRACEL S.A. E.S.P, y por otra parte ese encuentran los ingresos de LDI saliente, ingresos que se originan en las llamadas que los usuarios en Colombia hacen con destino internacional a través del prefijo 00444 (Claro, 2013).

TELMEX COLOMBIA S.A: Fue creada en enero de 1999, con una duración hasta marzo de 2050. El objeto social de la Compañía es el desarrollo de actividades y prestación de servicios de telecomunicaciones dentro o fuera de Colombia> Es decir, prestar toda clase de servicios relacionados con las tecnologías de la información de las comunicaciones (Claro, 2013).

TELECOMUNICACIONES S.A. E.S.P.: Fue constituida el 29 de abril de 2004. El objeto social de esta subordinada es la estructuración, organización y prestación de servicios de telecomunicaciones de cualquier clase, a personas naturales o jurídicas de derecho público o privado, en especial, pero sin limitarse a este, el servicio de telefonía fija (Claro, 2013).

Actualmente Comcel en Colombia cuenta con una sólida posición de liquidez y gran generación de flujo de caja, lo cual le ha permitido poder realizar grandes inversiones. Su meta es continuar invirtiendo en innovación y tecnología para satisfacer a todos los grupos de interés.

En el 2013 la compañía fundó las bases de su plan de crecimiento con la adquisición de la licencia para la prestación del servicio 4G en banda de 2.5 MHz. Los 30 MHz asignados a Claro, son un recurso fundamental para prestar un servicio de internet de alta calidad, mejorar la señal y prestar un mejor servicio. Solamente Claro y la empresa DirecTV adquirieron la licencia para operar en la banda 2,5MHz. Además, En 2013 se instalaron 439 radios bases 3GSM y 728

Nodos con el fin de ofrecer redes versátiles, tecnología de punta y ampliar el cubrimiento geográfico (Claro, 2013).

A continuación, se presenta información importante de la empresa, referente a los principales indicadores de la compañía en el 2013, las fortalezas con las que cuenta para consolidar su posición en el mercado y las bases para su futuro crecimiento.

Tabla 23: Indicadores Claro 2013

Cobertura	99,2%
Municipios	1.113
Llamadas caídas	0,82%
Tasa promedio de bloqueo de llamadas 2G	0,52%
Tasa promedio de bloqueo de llamadas 3G	1,2%

Fuente; Elaborado por los autores

Tabla 24: Fortalezas y Énfasis 2014

Fortalezas de la empresa	Énfasis para el 2014
Talento de los directivo	Asegurar el talento Humano
Capacidad de innovación e inversión	Mejorar los sistemas de gestión
Red robusta y amplia	Avanzar en el proceso de consolidación
La casa Matriz América Móvil	Maximizar de manera sostenida el valor para los accionistas

Fuente: Elaborado por los autores basado en (Claro, 2013)

Gestión Comercial

En el 2013 hubo un rediseño del portfolio de productos de voz, debido a las exigencias regulatorias, que obligaban a ofrecer minutos a cualquier operador sin diferencia de tarifas. Por esto, la compañía lanzó al mercado ofertas con un mayor número de minutos en los planes de voz, al igual que una gran variedad de ofertas en planes y paquetes de datos. En el 2013, Claro también lanzó al mercado un nuevo servicio que da la posibilidad a los clientes prepago de comprar paquetes de minutos, con tarifas bastante económicas (Claro, 2013).

Por medio de la publicidad en medios masivos, la empresa buscó posicionar en el país los nuevos planes prepago y pospago con minutos, al igual, que dar a conocer la posibilidad de pagar a cuotas los equipos y tabletas. También se lanzaron planes de roaming de voz, datos y mensajes de texto con hasta el 85% de descuento (Claro, 2013).

Publicidad

La compañía realiza grandes inversiones en publicidad y mercadeo. Se preocupa por apoyar el deporte en el país y promociona conciertos y eventos musicales. Claro invirtió 109.780 millones de pesos, lo que equivale al 1.3 de los ingresos de la empresa, en el manejo de la imagen corporativa (Claro, 2013).

Servicio al cliente

La compañía trabaja constantemente en prestar un mejor servicio a los clientes, por ello actualmente cuenta con 69 puestos de atención y ventas, distribuidos en 40 ciudades del país y 508 centros de pagos y servicios (Claro, 2013).

Principales ratios

Las políticas administrativas y financieras, le han permitido a la empresa generar resultados sólidos, en beneficio de los grupos de interés. La gestión financiera se ha enfocado en la distribución ordenada y eficiente de los recursos y en una adecuada estructura de deuda, lo que le ha permitido hacer frente a las obligaciones adquiridas (Claro, 2013).

Los ingresos de la compañía presentaron un crecimiento del 8,9% durante el año 2013 ubicándose en 13,5 billones de pesos. Lo que lideró dicho incremento, fue la venta de equipos celulares que aumentó un 43% con respecto al 2012. Los ingresos por servicios aumentaron un 6,1% y representaron el 90% de los ingresos totales. Éste aumento, se debió principalmente al mercado de datos y el valor agregado que ofrece (Claro, 2013).

Tabla 25 Magnitudes de gestión

Utilidad operacional	3.3 billones de pesos y el margen operacional fue del 24,4% en 2013
-----------------------------	---

Costo de ventas	7.877 billones en 2013 respecto a 6,982 en 2012
Utilidad Operacional	24,4% en 2013 con respecto 27,2% en 2012
Utilidad Neta	2 billones de pesos al cierre de 2013 respecto a 2,384 en 2012.
Utilidad por acción	1.412 pesos por acción en 2013 y 1.644 pesos por acción en 2012
Activos	12,6 billones de pesos al final de 2013, incrementando 5.5% con respecto al 2012 que fueron 11,648
Endeudamiento total	Cuatro veces en 2013 y 5 veces en 2012.

Fuente: Elaborado por los autores

4.3 Portafolio de servicios

A Continuación, se encuentra el portafolio de productos de Claro Colombia para personas, empresas y corporaciones. Los espacios en blanco significan que la compañía no presta dicho servicio para esa categoría.

Tabla 26: Portafolio de productos Colombia

Portafolio de Productos				
	PERSONAS	EMPRESAS	CORPORACIONES	
Telefonía Móvil	Planes de voz prepago			
	Planes de voz Pospago	Planes de Voz Pospago	Planes de Voz pospago	
	Servicios adicionales	Servicios adicionales	Servicios adicionales	
	Entretenimiento Móvil	Entretenimiento Móvil	Entretenimiento Móvil	
	Prepago: Ideas Claro, Ideas Musik, Portal WAP, Vive tu Sim, Ring Back Tones	Pospago: Ideas Claro, Ideas Musik, Portal WAP, Vive tu Sim, Ring Back Tones, Ideas Web TV	Ideas Claro, Ideas Musik, Portal WAP, Vive tu Sim, Ring Back Tones, Ideas Web TV	Ideas Claro, Ideas Musik, Portal WAP, Vive tu Sim, Ring Back Tones, Ideas Web TV
	Especiales	Especiales	Especiales	
	Prepago: Banca Móvil, Sim Card Claro, Medio Ambiente, beneficios y promociones, Transfer, Antifraude	Pospago: Banca Móvil, Sim Card Claro, Medio Ambiente, beneficios y promociones, Transfer, reposición a domicilio	Medio Ambiente, Multiplay, Numeral XYZ, Banca Móvil, Factura medio electrónico	Medio ambiente, Banca Móvil, factura medio electrónico

	Información y emergencias	Información y emergencias	Información y emergencias
	Medios de Recarga	Medios de Recarga	Medios de Recarga
	Mensajería	Mensajería	Mensajería
	Roaming Internacional	Roaming Internacional	Roaming Internacional
	Larga distancia Internacional	Larga distancia Internacional	Larga distancia Internacional
	Portabilidad	Portabilidad	Portabilidad
	Equipos		
	Equipos celulares diferentes marcas	Equipos celulares diferentes marcas	Equipos celulares diferentes marcas
	4G LTE		
	Procesadores	Procesadores	Procesadores
	Seguridad en tu Móvil		
Internet Móvil	Prepago		
	planes Pospago: Modem, Planes de datos, Netbook	Planes Pospago	Planes Pospago
	Servicios adicionales: Claro protección Móvil	Servicios adicionales: zonas WIFI claro, Claro protección Móvil	
	Equipos: Tablet, celulares	Equipos: Tablet, celulares	
Internet Fijo	Planes para el Hogar	Banda Ancha y Dedicado	Banda Ancha, dedicado y Empresarial
	Servicios adicionales: Seguridad Antivirus, Claro video	Servicios adicionales: Soporte PC	
	Equipos: Computadores	Equipos: Computadores	
Datos		Soluciones Transaccionales,	MPLS Avanzado,

		MPLS	Soluciones Transaccionales, Metro Ethernet
Data Center			Computación y servicios TI, Seguridad Administrada
Soluciones de Video			Telepresencia administrada, Telepresencia inmersiva, Mercadeo Dinámico, Video Seguridad, Webex, Sistema inteligente de filas
Televisión	TV Digital	TV Digital	
	TV Digital HD	TV Digital HD	
		Multipunto	
	Servicios adicionales: Grabador de video, PPV películas pague por ver, video por demanda, canales Premium, canales Premium adultos	Servicios adicionales: Grabador de video, PPV películas pague por ver, video por demanda, canales Premium, canales premium adultos, consultas PPV	
	Claro Play		
Telefonía Fija	Telefonía Local	Líneas básicas, PBX, Líneas SIP, PBX distribuido	Telefonía local, telefonía Fija corporativa, Comunicaciones unificadas, PBX distribuido, Líneas 018000
	Larga Distancia	Larga distancia	Larga Distancia
	Citofonia virtual		

	Servicios adicionales: Planes de ahorro con cargo fijo, Tarifa preferencial sin cargo fijo, Líneas internacionales		
Cloud		Colaboración: Office 365, correo empresas, conferencia web empresas Presencia web: página web Seguridad: Seguridad empresas, respaldo en línea. Infraestructura: Servidores virtuales, data center virtual	Colaboración: Office 365, correo empresas, conferencia web empresas Presencia web: página web Seguridad: Seguridad empresas, respaldo en línea. Infraestructura: Servidores virtuales, data center virtual
Alianzas	Tarjeta de crédito soluciones fijas		
	Tarjeta de crédito soluciones Móviles		
Multinacionales			Multiservicios, Enlaces internacionales, servicios de data center, internet dedicado

Fuente: Elaborado por los autores

4.4 Clientes

Claro tiene como una de sus principales políticas, prestar un buen servicio al cliente y ofrecer un servicio de alta calidad. La empresa está orientada a todos los estratos de la sociedad, desde los más altos hasta los más bajos. Tiene en su portafolio de productos, una gran variedad de ofertas pospago y prepagos, que se acomodan a la condición económica y a los gustos de cada persona.

La compañía ofrece equipos celulares de todos los precios y de gamas tanto altas, como bajas. También, los planes pospago, existen desde precios muy económicos hasta planes altamente costosos. El sector prepago, cuenta con opciones de recarga y diversas opciones de entretenimiento.

Claro, tiene puntos de ventas en todos los estratos, para que personas de toda clase puedan acceder a los productos y servicios de la compañía. También. A través de sus canales de venta, procura cubrir todos los sectores, de manera que pueda llegar al mayor número de personas posible.

En cuanto a las cifras, a continuación se presenta un análisis del comportamiento de los usuarios en el país en los años 2012 y 2013.

Tabla 27: Base de suscriptores, tráfico, participación de mercado y medidas operativas de Colombia

	31 de diciembre,		
	2010	2011	2012
Operaciones móviles:			
IMPS (ejercicio finalizado)	Ps.117	Ps.121	Ps.147
Suscriptores (en miles):			
Prepago	25,078	24,064	25,019
Pospago	4,186	4,755	5,352
Total	29,264	28,819	30,371
Participación de mercado	66.9%	65.5%	61.8%
MTAPS (ejercicio finalizado)	198	203	230
Tasa de desactivación de usuarios (ejercicio finalizado)	3.4%	4.1%	3.8%
Operaciones de servicios fijos:			
UGI (en miles):			
Servicios fijos de voz	571	774	986
Banda ancha	614	875	1,190
Televisión de paga	1,802	1,899	2,019
Total	2,988	3,548	4,195
Tráfico (ejercicio finalizado) (en millones):			
Minutos de larga distancia	32	50	71
Minutos de interconexión	441	574	717
Minutos totales	473	624	788
Tasa de desactivación de usuarios (ejercicio finalizado)			
Servicios fijos de voz	2.4%	1.9%	1.9%
Banda ancha	2.3%	1.9%	1.8%
Televisión de paga	2.4%	2.1%	2.0%

FUENTE: (Movil, 2012)

Para el 31 de diciembre de 2012, en Colombia se contaba con alrededor de 30.4 millones de suscriptores de servicios móviles, donde un 84.4 % de éstos, eran usuarios prepago lo que representaba un 61.8% del mercado. Para esta misma fecha se contaba también con casi “1

millón de suscriptores de servicios fijos, 1.2 millones de suscriptores de banda ancha y 2 millones de suscriptores de televisión de paga” (Movil, 2012). En 2013, la compañía cerró con 28,9 millones de cliente, 1.4 millones menos que el año anterior. Por otro lado, aumentó la suma de clientes de Tigo y Movistar, lo que indica que lo más seguro es que los clientes que perdió claro, los ganaron estas dos compañías rivales; sin embargo Claro continúa teniendo la mayor participación en el mercado. Lo situación anterior, se explica por el aumento de la competencia en el sector y la pelea que están llevando a cabo las telefónicas por aumentar su posicionamiento.

Continuando con el análisis de la información arrojada por la tabla, los ingresos, que para Colombia fueron de 73,432 millones de pesos mexicanos, representaron el 9.5% de los ingresos consolidados de dicho período de América Móvil. Para esta misma fecha, las operaciones en Colombia representaban aproximadamente el 11.6% del total de los suscriptores de servicios móviles.

4.5 Proveedores

Para Claro es de vital importancia el apoyo y las buenas relaciones con los diversos proveedores, los cuales representan un soporte fundamental en el desarrollo de sus actividades. Debido a esto, Claro genera una dependencia directa con los distintos proveedores y fabricantes, en la obtención de los equipos necesarios para sus operaciones.

América Móvil, matriz de Claro, depende de ciertas compañías, para la obtención de implementos indispensables para su crecimiento y eficaz funcionamiento, extendiendo dichas relaciones a todas sus subsidiarias y afiliadas en los diferentes países.

A continuación, se nombran las compañías proveedoras tanto de los aparatos telefónicos como de los equipos de red y servicios:

- Apple
- Nokia
- BlackBerry (antes conocida como Research in Motion)
- Sony (antes conocida como Sony-Ericsson)
- Motorola
- LG
- Samsung
- Huawei
- Alcatel-Lucent
- Nokia Siemens Networks
- Ericsson
- ZTE (Movil, 2012)

De acuerdo al reporte de América Móvil, los proveedores listados con anterioridad son fundamentales para el desarrollo de las operaciones de la compañía, pues “en el supuesto de que estos proveedores o fabricantes no le suministren equipo o servicios en forma oportuna, las actividades de la Compañía podrían sufrir contratiempos que podrían tener un efecto adverso en

sus ingresos y resultados de operación” (Movil, 2012). Del mismo modo podría traer consecuencias negativas para la empresa en la imposibilidad de cumplir con los requisitos establecidos en sus concesiones.

Con el fin de vigilar el cumplimiento de las obligaciones por parte de los proveedores, existen una serie de legislaciones o normas en la compañía, que pretenden velar por la seguridad y el respeto tanto de los tiempos, como de los compromisos adquiridos por parte de los proveedores. En el reporte anual de América Móvil se plantean algunas de las normas establecidas por la empresa.

Una de estas normas hace referencia a “*los derechos de propiedad industrial de nuestra Compañía y nuestros proveedores de materiales o de servicios, podrían violar los derechos de propiedad intelectual de terceros*”. Aquí establecen de manera clara que sus productos y servicios *utilizan derechos de propiedad industrial de la compañía o que adquirimos por medio de una licencia de otras compañías* (Movil, 2012). Lo anterior con el fin de evitar recibir futuras reclamaciones y demandas por parte de terceros en donde se alegue por los derechos de autor.

Del mismo modo nombra que América Móvil ofrece servicios de contenidos, los cuales son suministrados por productores y distribuidores independientes. Estos servicios hacen referencia a elementos tales como:

- Tonos de timbre de llamadas
- Juegos de texto
- Videojuegos

- Videos (programas de televisión y películas)
- Fondos de escritorio o protectores de pantalla. (Movil, 2012)

Cabe resaltar que no todos los servicios que presta Claro son propios de la compañía, puesto que también se apoya en la prestación de servicios de terceros (outsourcing). Es así como la empresa subcontrata a otro tipo de proveedores para ejercer funciones de tipo administrativo tales como:

- Facturación
- Atención a clientes,
- Derechos de propiedad industrial. (Movil, 2012)

Esta normatividad en la selección de los proveedores, se establece con el fin de evitar que la misma compañía y algunos de los proveedores, distribuidores de contenido y prestadores de servicios, reciban demandas o sanciones. De esta manera, se previenen acciones legales y cargos económicos que puedan afectar el normal desarrollo de la empresa y sus operaciones, es decir, “a dejar de realizar ciertas actividades, incluyendo la oferta, venta y distribución de productos y servicios importantes”. (Movil, 2012)

En cuanto a la publicidad, los proveedores de la empresa son:

- Havas Media Colombia S.A.S.
- Planeta Producciones S.A.S.
- 3M Colombia S.A.
- J Walter Thompson Colombia S.A.S.
- Mejia Asociados S.A.S.

- Ogilvy & Mather S.A.
- Imla de Colombia E.U.
- Producciones Gran Slam Ltda
- House Mix Producciones Ltda
- Plataforma S.A.S.
- Sport Link S.A.S.
- Ziel S.A.S.
- RCN Radio Cadena Nacional S.A.
- Royal M G S.A.S.
- A.C.Nielsen de Colombia Ltda
- Casa Editorial El Tiempo
- Comite Olimpico Colombiano
- Market Team S.A.
- Centro de Investigación del Consumidor
- Camilo Vasquez Marketing Logístico
- Vision & Marketing S.A.S.
- Eventos Efectivos y Producciones S.A.S.
- People Soluciones S.A.S.
- Corporación de Ferias y Exposiciones S.A.
- Sony Music Entertainment Colombia S.A (Claro, 2013)

4.6 Canales de ventas

Trabajando en el reto de posicionar correctamente la marca Claro en el país, en el 2013 se cambiaron los avisos de los puntos de venta del canal TAT (tienda a tienda), el showroom y se unificó la imagen de los distintos puntos de ventas a nivel nacional (Claro, 2013).

La empresa trabaja constantemente con los canales de ventas de la operación fija, en las acciones y activaciones comerciales, en lugares como las playas claro en Cartagena, Santa Marta, Coveñas, y San Andrés durante la época de vacaciones. Gestionando correctamente los canales de ventas y la publicidad, el producto y servicio tiene un mayor alcance, proporcionando innumerables beneficios a la compañía. (Claro, 2013)

Claro utiliza los siguientes canales de ventas:

Canal directo: La compañía vende sus productos y servicios directamente en las tiendas oficiales de Claro. La empresa cuenta con 69 puntos de atención y ventas, y 508 centros de pagos y servicios

Tienda a Tienda (TAT): Por medio de éste canal le venden a almacenes específicos autorizados, para que estos ofrezcan sus productos, tales como tiendas de tecnología.

Canal minorista: Le venden a los almacenes de cadena, que actúan como intermediarios para que el usuario final tenga acceso al producto. Algunos de estos son almacenes Éxito, Alkosto, Ktronix.

4.7 Análisis del mercado de telecomunicaciones en Colombia

El mercado de telecomunicaciones en el país, ha presentado un desarrollo importante en los últimos años, influenciado por la globalización, los avances tecnológicos y el aumento de la competencia. Cada vez es mayor el número de personas interesadas en acceder a los servicios de telecomunicaciones, convirtiéndolos en parte fundamental de la vida diaria.

Muchos actores, tales como el gobierno, las entidades regulatorias, las corporaciones y los clientes, intervienen y afectan el desarrollo del sector, el cual ha sido muy positivo en los últimos años. Por esto, se han estado dirigiendo esfuerzos importantes para fortalecerlo y hacer lo posible por alcanzar el nivel de los países desarrollados.

A continuación, se presenta un análisis del sector de telecomunicaciones en Colombia, basado en el informe de Industria TIC de la comisión de regulación de comunicaciones (CRC, 2013) y en las estadísticas del sector TIC 2013, del ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones. Se analizarán por separado los servicios de Telefonía, Internet y televisión, incluyendo cada una de las categorías en las que estos se dividen.

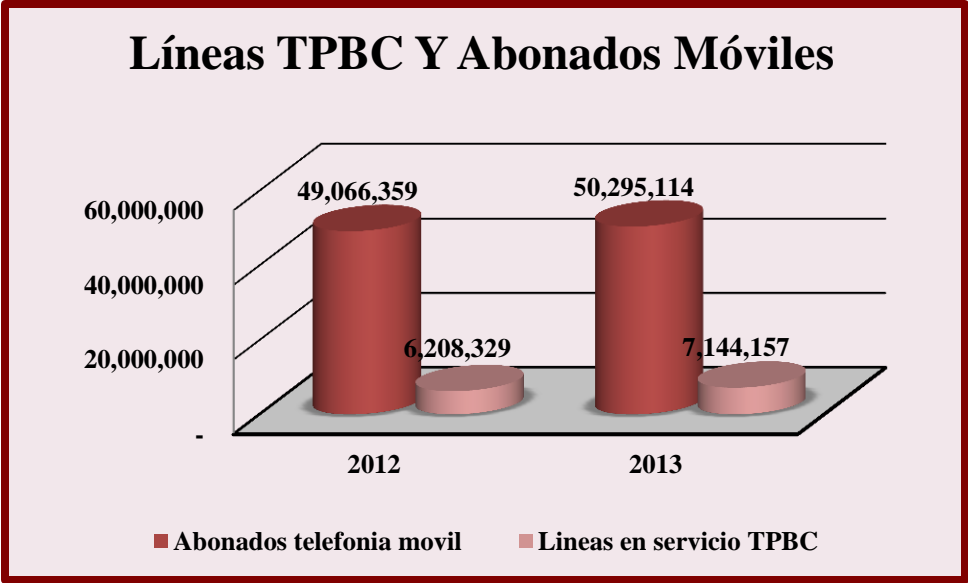
4.7.1 TELEFONÍA

Telefonía Total

Teniendo en cuenta los datos del sector y analizando la gráfica expuesta más abajo, tanto en 2012 como en 2013, el número de suscriptores de telefonía móvil, es mucho mayor que el de telefonía fija, lo cual confirma la tendencia de reemplazo que se viene presentando hace algunos años de la telefonía fija por la móvil.

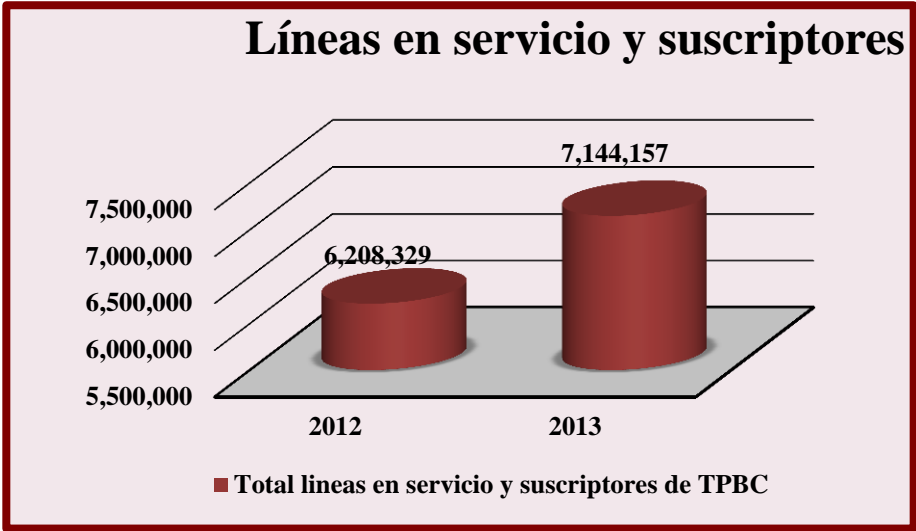
En el 2013, los suscriptores de telefonía fija aumentaron un 15,07% con respecto al año anterior, es decir, en 935.828 personas y los abonados de telefonía móvil aumentaron un 2,5% con respecto al 2012, es decir en 1.228.755. Vemos que el aumento en el número de suscriptores fue mayor en la telefonía Móvil, pero debido a la diferencia en la magnitud de las cifras, el crecimiento en porcentaje fue mayor en la telefonía fija (MinTIC, 2013).

En el 2012, el valor de los abonados móviles fue aproximadamente 8 veces el número de abonados fijos y para el año 2013 fue aproximadamente 7,04 veces mayor. Hubo una disminución en la diferencia de un año a otro, debido a que el incremento porcentual de los abonados fijos fue más grande. Sin embargo, es notorio que en el mercado de la telefonía, predomina grandemente la preferencia por la telefonía móvil, sin negar el aumento favorable en el uso de las líneas fijas. A continuación, se presenta un gráfico con el número de abonados de telefonía móvil y telefonía fija, al finalizar los años 2012 y 2013.



Gráfica 1: Líneas TPBC y Abonados Móviles. Fuente: Elaborado por los autores.

Telefonía Fija



Gráfica 2: Líneas en servicio y suscriptores. Fuente: Elaborado por los autores.

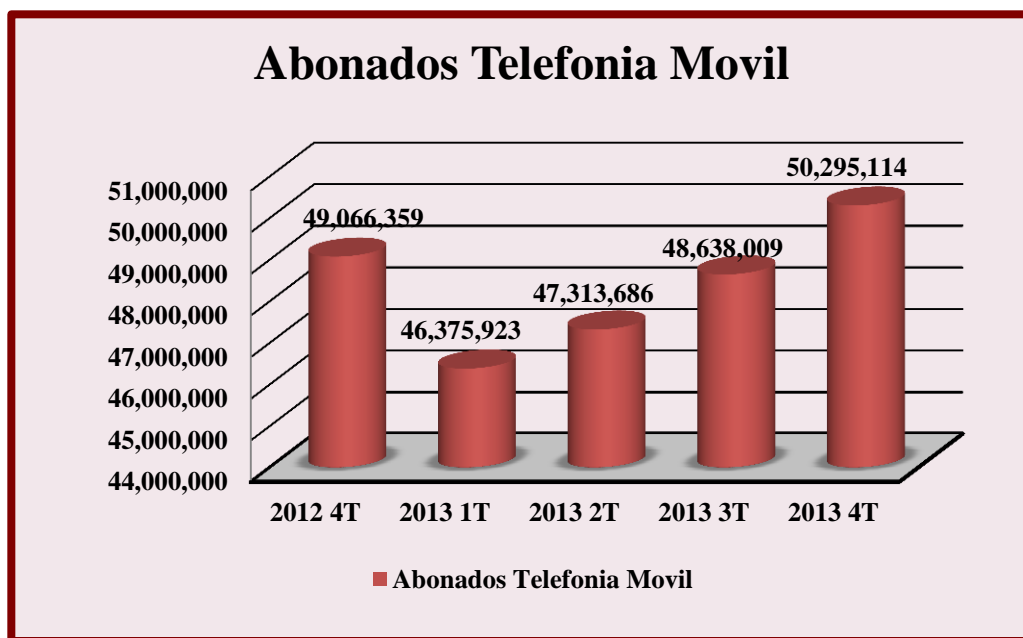
En el anterior gráfico, se presenta el total de líneas en servicio y suscriptores de telefonía pública básica conmutada. De 2012 a 2013, los suscriptores aumentaron de 6,2 millones a 7,1 millones.

Este aumento, se debió en parte al mayor uso de las líneas en los sectores de estratos 1 y 2. El mayor incremento se presentó en el estrato 2 y fue de 17%, pasando de 1.825.265 líneas en el 2012 a 2.137.001 en el 2013. En el resto de estratos sociales también aumentó el uso de líneas fijas, a excepción del estrato 7 en el cual hubo una disminución de 1.079.285 (MinTIC, 2013).

Estos datos demuestran, que las personas con mayor poder adquisitivo son las que pueden acceder a los mejores servicios de telecomunicación, reemplazando los básicos. Por el contrario, las comunidades de bajos recursos, siguen optando por el uso de la telefonía fija, que está más a su alcance. Además, estas personas al no tener la capacidad de poseer un dispositivo Móvil costoso o de pagar planes caros, optan por el uso de los teléfonos en los hogares; situación contraria a lo que ocurre en los estratos más altos.

Telefonía Móvil

En el primer gráfico, se observa que los suscriptores de telefonía móvil en el cuarto trimestre de 2012 fueron de 49.066.359 y finalizando el 2013 fue de 50.295.114, aumentando 2,5% de un año a otro. Sin embargo, en el primer trimestre del 2013 se presentó una importante disminución de 2.690.436 usuarios, es decir, de un 5,48% con respecto al cuarto trimestre de 2012. En los tres trimestres siguientes de 2013, fue aumentando el número de suscriptores, y del tercer al cuarto trimestre se presentó el mayor incremento. Los tres primeros trimestres representaron menores cifras comparados con el mismo periodo de 2012 (MinTIC, 2013).

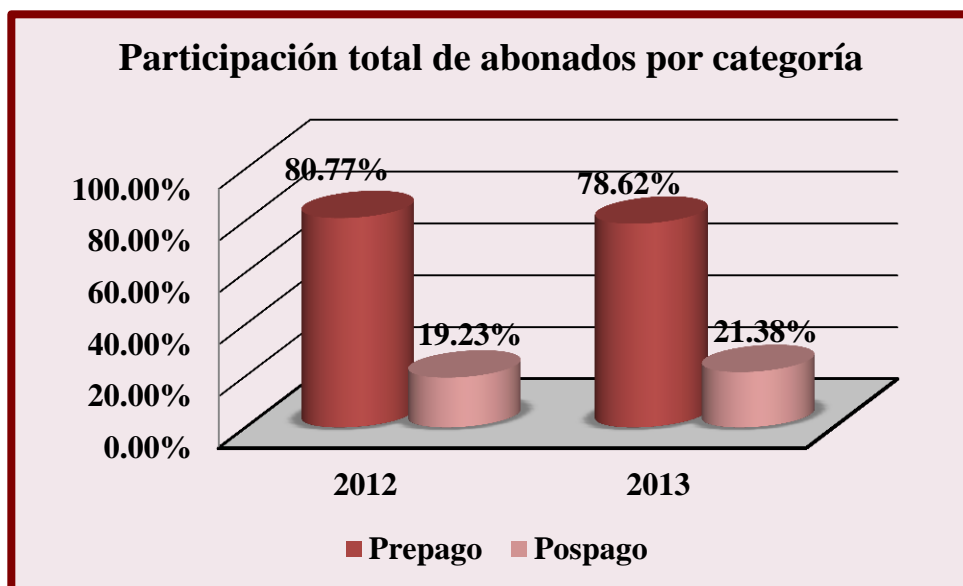


Gráfica 3: Abonados Telefonía Móvil. Fuente: Elaborado por los autores

- **Participación total por categorías prepago y pospago**

En el gráfico a continuación, se evidencia que la mayoría de las personas se inclinan por el servicio móvil prepago. Una razón, es que en el país es superior el número de personas pertenecientes a las clases baja y media- baja, las cuales no cuentan con los recursos suficientes para contratar un plan pospago con los distintos operadores.

Se observa que en el 2012, el porcentaje de suscriptores de planes prepago fue de 80,77% y el de planes pospago de 19,23%, una diferencia bastante alta. De 2012 a 2013, disminuyó el porcentaje de abonados prepago y aumentó el de pospago en el mismo valor 2,5%. Con esto, es posible ver que se encuentran claras diferencias en la composición del mercado (MinTIC, 2013).



Gráfica 4: Participación total de abonados por categoría. Fuente: Elaborado por los autores

Teniendo en cuenta la información reportada por los distintos operadores, los minutos de telefonía móvil consumidos tienen un comportamiento distinto dependiendo de la forma de pago. En los planes pospago, el promedio de minutos mensuales por usuario en el 2012 fue de 493 disminuyendo un 15% con respecto al 2011. Por el contrario, en los planes prepago, se observó que el número de minutos consumidos en promedio mensualmente aumentó un 4.4%, pasando de 91 a 95, lo cual es evidente debido a que la gran masa de usuarios de telefonía móvil corresponden al segmento prepago (CRC, 2013).

- **Penetración y abonados móviles**

En los primeros trimestres del año 2013, se registró una disminución en la penetración de la telefonía móvil con respecto a las cifras del 2012. Ésta situación se debe a que los operadores móviles en su mayoría, realizaron una depuración de las bases de datos de sus clientes y se

propusieron mantener la base de datos de los clientes activos (CRC, 2013).

Solamente el cuarto trimestre de 2013, se presentó una penetración mayor comparada con el 2012, pasando de 105% a 107% respectivamente. A continuación, se muestra la tabla con la penetración móvil de los cuatro trimestres correspondiente a los años 2012 y 2013.

Tabla 28 Penetración y abonados móviles

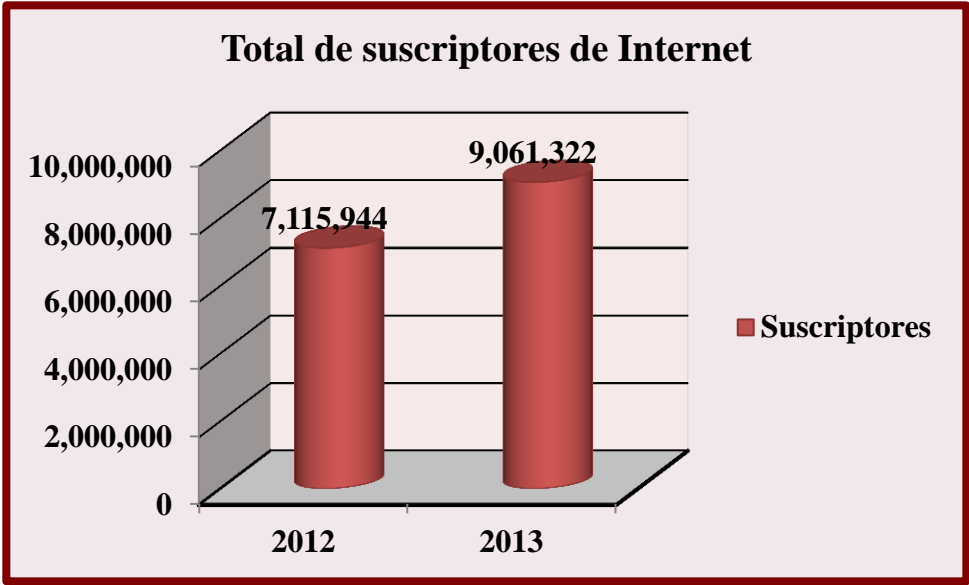
	Año 2012	Año 2013
1Trimestre	100,6%	98,4%
2Trimestre	102,8%	100,4%
3Trimestre	104,5%	103,2%
4Trimestre	105,3%	106,7%

Fuente: Elaborado por los autores

4.7.2 INTERNET

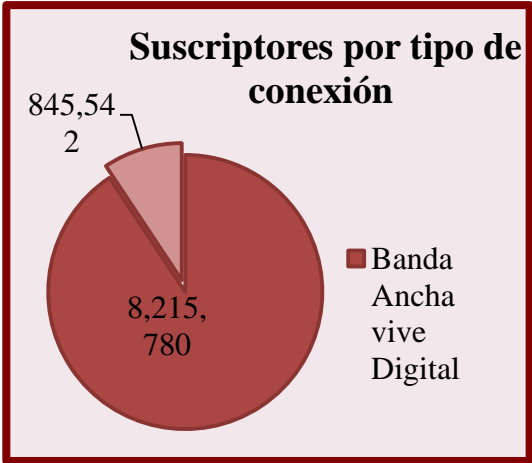
Internet Total

En el primer gráfico, se encuentra la evolución del número de usuarios de internet total. El año 2013 terminó con 9.061.322 suscriptores de internet, 1.945.378 más que en el 2012, lo que significa un incremento del 27,33%.

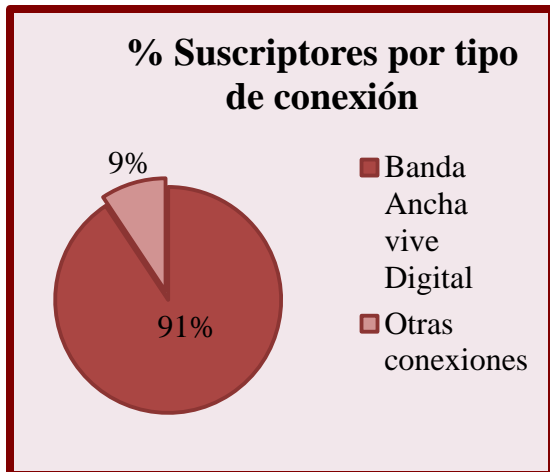


Gráfica 5: Total de suscriptores de internet. Fuente: Elaborado por los autores

De las suscripciones totales en 2013, el 91% correspondiente a 98.215.780, fueron conexiones de banda ancha vive digital y el 9% correspondiente a 845.542 fueron de otras conexiones. En los dos gráficos siguientes, se puede apreciar dicha distribución.



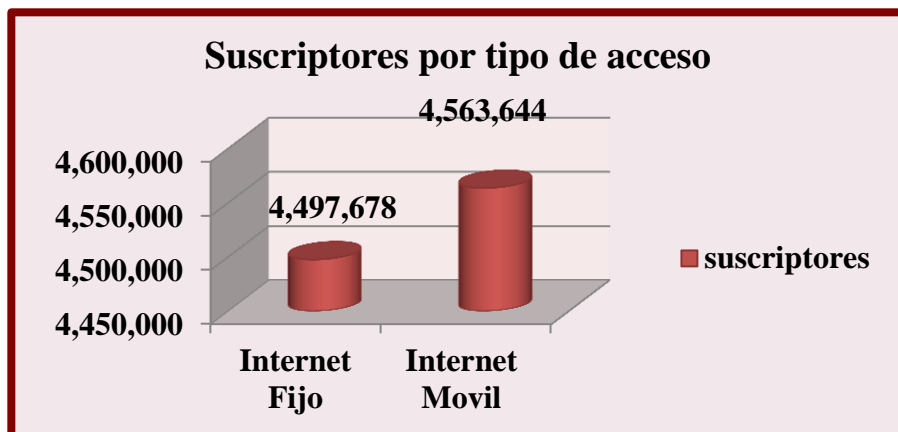
Gráfica 6: Suscriptores por tipo de Conexión. Fuente: Elaborado por los autores.



Gráfica 7: Porcentaje de suscriptores por tipo de conexión. Fuente: Elaborado por los autores

- **Suscriptores por tipo de acceso**

Teniendo en cuenta si el acceso de internet es fijo o móvil, se observa que existen más suscriptores móviles que fijos, aunque cabe resaltar que la diferencia no es muy grande. Esto se debe, a que hay muchas actividades que aún no se pueden realizar en los teléfonos celulares, por lo cual, el internet fijo se ha vuelto muy importante para los hogares y empresas. En lo que respecta a los suscriptores móviles, en el 2013 fueron 65.966 más, que los suscriptores de internet fijo, lo que representa un 1,5% de variación.



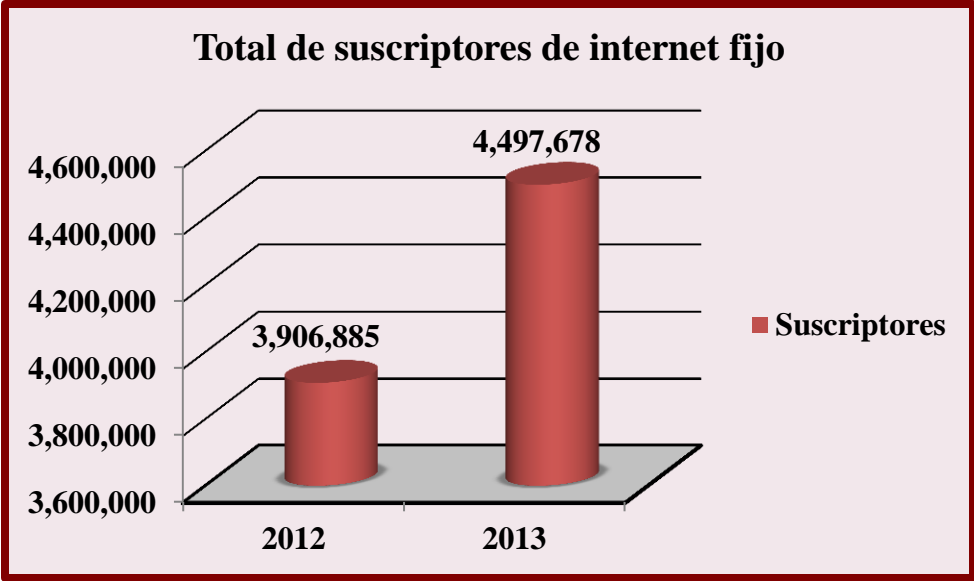
Gráfica 8: Suscriptores por tipo de acceso. Fuente: Elaborado por los autores.

- **Penetración de Internet**

Del cuarto trimestre del 2012 al mismo periodo de 2013, la penetración del internet, incrementó de 15,3% a 19,2%, lo que corresponde a 3,9 puntos porcentuales. Estos datos demuestran, que cada vez es mayor el número de personas que acceden a este servicio, el cual está cobrando cada vez mayor importancia en la vida actual (MinTIC, 2013).

Internet fijo

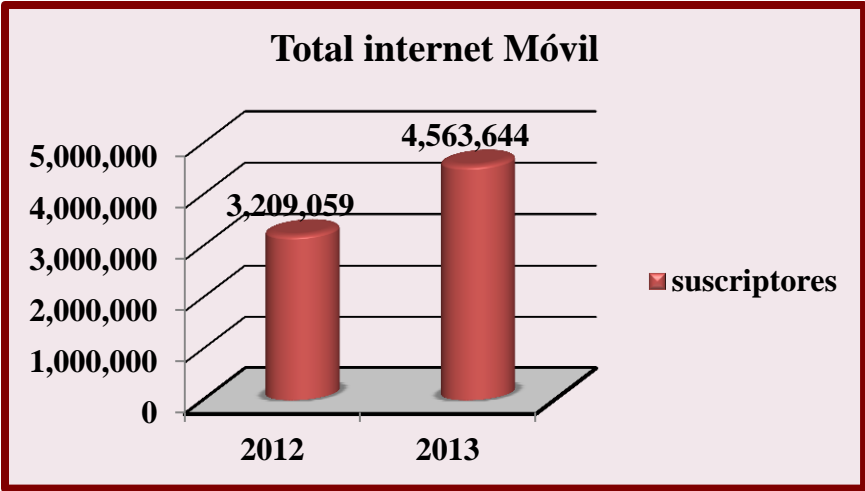
El número de suscriptores de internet fijo, de 2012 a 2013 aumentó en un 15,13%, correspondiente a 590.793 abonados; lo cual confirma la tendencia actual al uso del internet y de las tecnologías asociadas a este.



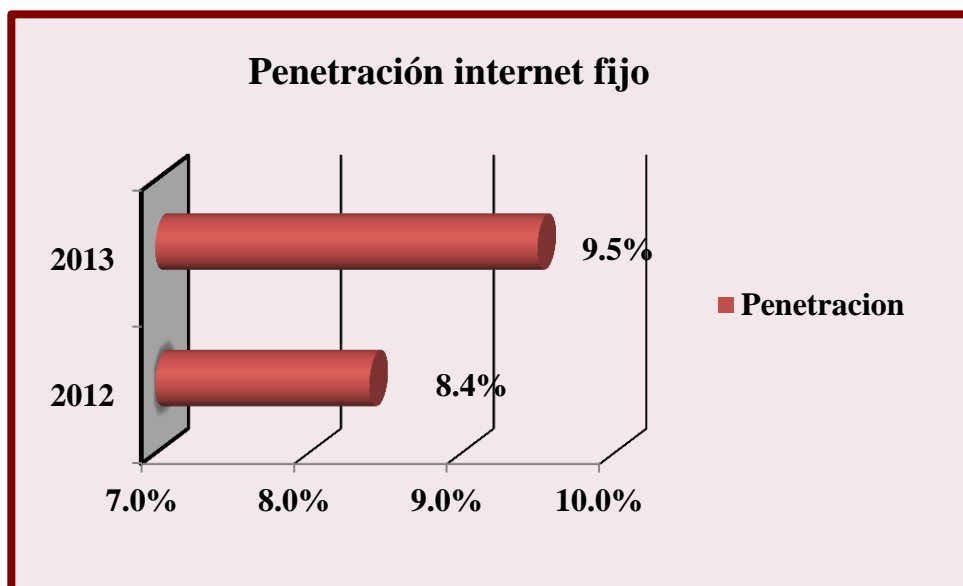
Gráfica 9: Total de suscriptores de internet fijo. Fuente: Elaborado por los autores.

- **Penetración internet fijo**

La penetración del internet fijo, del año 2012 al 2013 aumentó 1.1 puntos porcentuales, pasando de 8.4% a 9,5%. Estos resultados son favorables para un mercado en constante crecimiento y expansión.



Gráfica 10: Total de internet Móvil. Fuente: Elaborado por los autores.



Gráfica 11: Penetración internet fijo. Fuente: Elaborado por los autores.

Internet Móvil

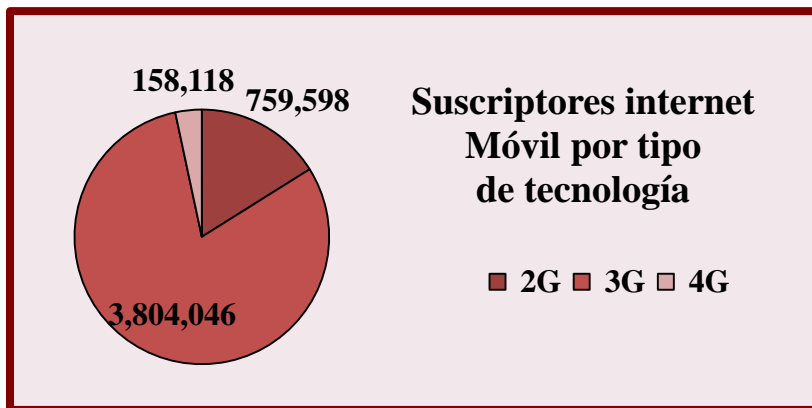
Teniendo en cuenta los reportes de los distintos proveedores, al cuarto trimestre de 2013 existían 4.563.644 suscriptores de internet móvil, incrementándose en un 42,2% respecto al mismo periodo del 2012. Por otro lado, 19,2 millones de clientes accedieron por demanda al servicio de internet móvil, disminuyendo 1,8% con respecto al cuarto trimestre de 2012 en donde fueron 18,8 millones.

- **Internet Móvil por tecnología**

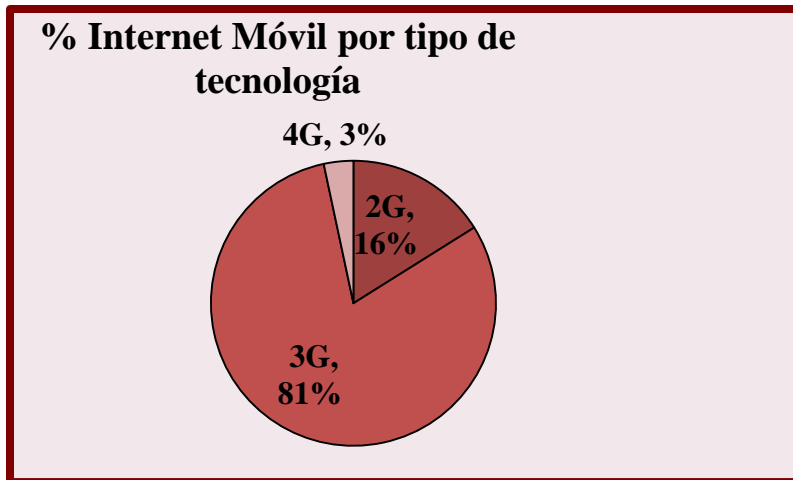
Teniendo en cuenta el tipo de tecnología, el 81% de los suscriptores se inclinaron por la tecnología 3G, la cual cuenta con redes bien desarrolladas en el país, está al alcance de la mayoría de los teléfonos móviles modernos y cuenta con la infraestructura necesaria para

funcionar correctamente. Además, ésta tecnología revolucionó el uso del internet móvil y la transferencia de datos, incrementando el número de clientes de las empresas de telecomunicaciones.

El 16% de los suscriptores, aún utilizó la tecnología 2G, la cual fue reemplazada por la 3G, debido a las grandes mejoras que ésta ofrecía. Y por último, el 3% de los abonados, utilizó la tecnología 4G en el 2013, la cual es muy nueva y está todavía en desarrollo. Por esto, aún no está disponible en muchos lugares, no hay total cobertura de la señal y recientemente están llegando al mercado los dispositivos móviles aptos para su uso potencial. Sin embargo, las diferentes empresas están trabajando en la adaptación de esta tecnología, la cual es la última tendencia y el futuro próximo del internet móvil.



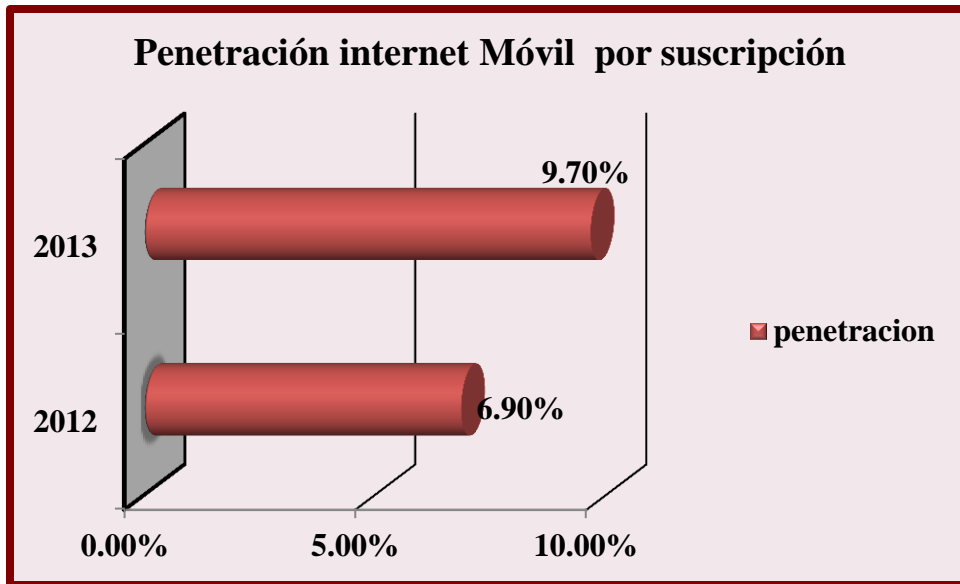
Gráfica 12: Suscriptores de internet Móvil por tipo de tecnología. Fuente: Elaborado por los autores.



Gráfica 13: Porcentaje de internet Móvil por tipo de tecnología Fuente: Elaborado por los autores.

- **Penetración Internet Móvil**

En el siguiente gráfico, se muestra la penetración del internet móvil al finalizar los años 2012 y el 2013. Dicho valor, aumentó 2,8 puntos porcentuales, pasando de 6,9% a 9,7% de un año a otro, lo cual es muy favorable para el mercado.



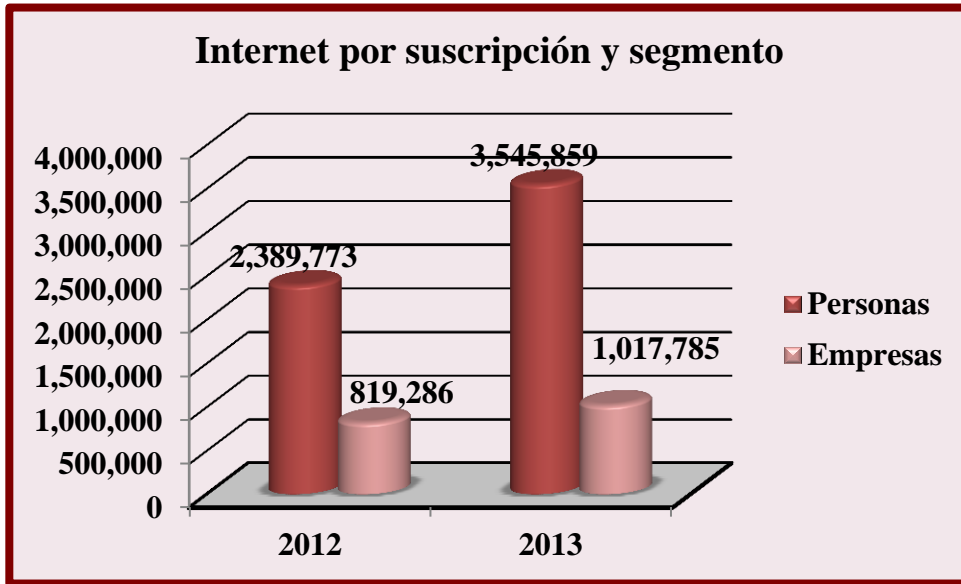
Gráfica 14: Penetración de internet Móvil por suscripción. Fuente: Elaborado por los autores.

- **Internet por suscripción y segmento**

Teniendo en cuenta el análisis de la gráfica siguiente, el servicio de internet móvil es más contratado por personas que por empresas. En el 2013, 3,5 millones de personas adquirieron el servicio por suscripción, mientras que por planes empresariales fueron 1.01 millones, es decir, hay 2,5 millones de diferencia a favor del servicio para personas. En el 2012, la diferencia fue de 1,5 millones a favor igualmente del contrato del servicio por personas. La diferencia entre los dos segmentos disminuyó de un año a otro, puesto que fue mucho mayor el incremento del contrato por personas en el 2013.

Del 2012 al 2013, la suscripción por personas aumentó 48,37%, es decir, en 1.156.086. La suscripción de empresa, también se incrementó de un año a otro, pero en un 24,3%, lo que corresponde a 198.499. Esto demuestra, que actualmente es mayor el contrato del servicio por las

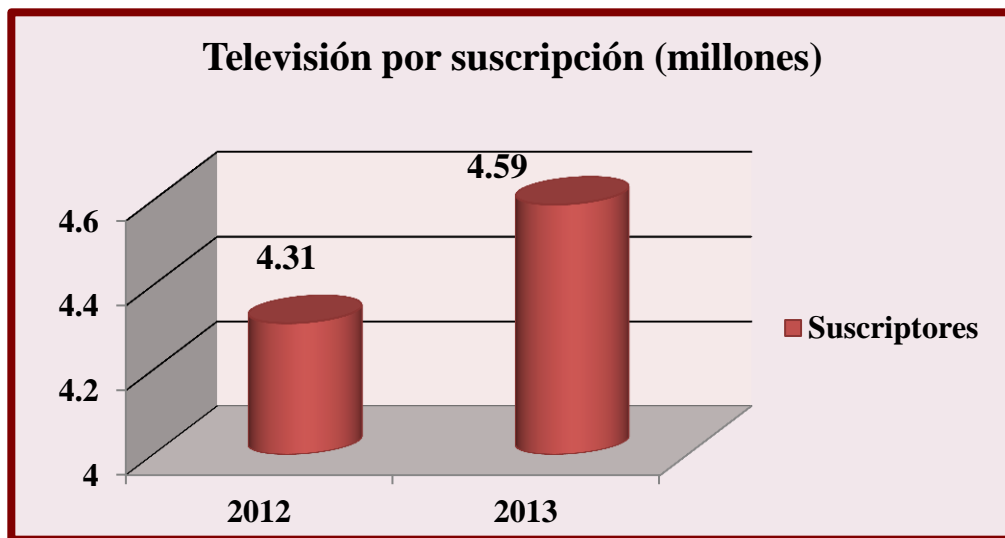
personas que por las empresas, y que es una tendencia que está en aumento.



Gráfica 15: Internet por suscripción y segmento. Fuente: Elaborado por los autores.

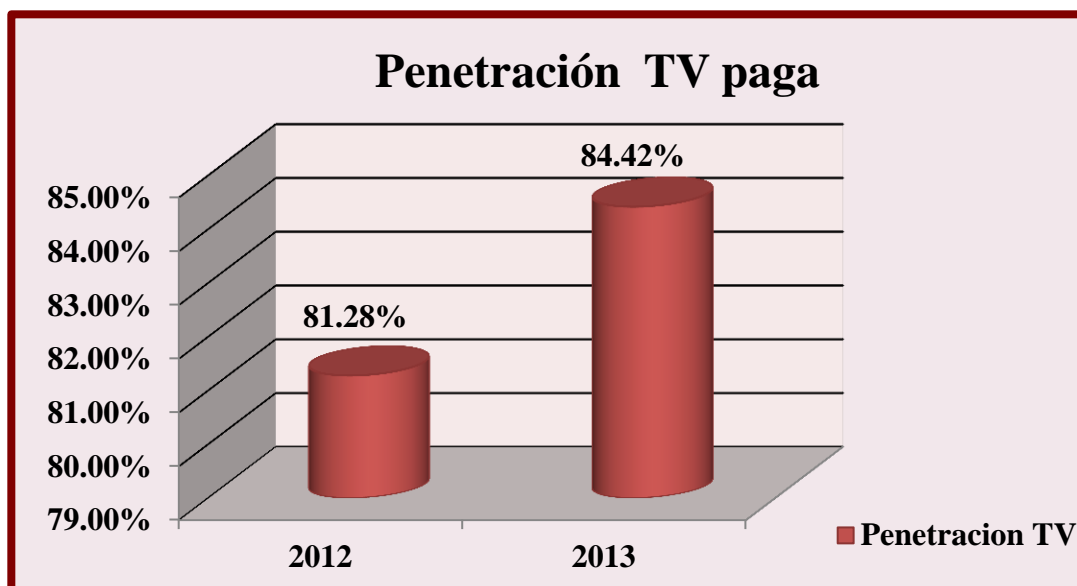
4.7.3 TELEVISIÓN

La televisión por suscripción a finales de octubre de 2013, alcanzó los 4,59 millones de abonados, mientras que a finales de 2012 la cifra era de 4.31 millones de afiliados a la televisión por suscripción. De este valor, 3.353.237 pertenecen a la televisión por cable y 957.186 a la satelital. Igualmente en el año 2013, el mayor número de suscriptores pertenece a la TV paga, puesto que la TV satelital aún está intentando ganar mayor participación y reconocimiento en el mercado.



Gráfica 16: Televisión por suscripción. Fuente: Elaborado por los autores

Teniendo en cuenta las cifras de la ANTV (Autoridad Nacional de televisión) la Tv paga en el país tuvo un incremento de 6,5% durante el 2013. El trimestre que presentó un mayor crecimiento fue el primero, con más de 135 mil usuarios nuevos. En dicho trimestre, el consumo promedio diario de televisión mostró un crecimiento del 54,9% (LAMAC, 2014) . Por su parte, la penetración de la Tv paga aumentó del 2012 al 2013 3 ,14%, lo cual es importante para los indicadores del mercado de telecomunicaciones en el país.



Gráfica 17: Penetración TV paga. Fuente: Elaborado por los autores

4.8 Organismos de Control

- **Comisión de Regulación de Comunicaciones CRC**

La entidad que actúa como regulador del sector de telecomunicaciones en Colombia, es la CRC. Esta institución es la encargada de promover la competencia leal, evitar el abuso de quien quiera ejercer una posición dominante y regular los mercados de las redes y servicios de comunicaciones. Lo anterior, con la intención de que la prestación de dichos servicios sea económicamente eficiente, y refleje elevados niveles de calidad (CRC, 2014).

Entre los objetivos de la CRC están (CRC, 2014):

- Promover la de libre y leal competencia, así como prevenir y corregir las fallas de mercado.
- Aumentar el bienestar del usuario, a partir de reglas simples e inclusivas basadas en el

reconocimiento del mismo y el uso de las TIC.

- Apoyar el despliegue de infraestructura del Sector TIC.
 - Entender el comportamiento de los usuarios en un ambiente de convergencia tecnológica.
 - Fomentar la calidad en la prestación de los servicios TIC.
 - Facilitar la innovación en la oferta de servicios, contenidos y aplicaciones TIC en un entorno seguro.
 - Divulgar la información de la CRC.
 - Resolver controversias de manera oportuna.
 - Contar de forma permanente con información íntegra y confiable.
-
- **Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones**

Es la entidad encargada de planear y promover las políticas, proyectos y programas del sector de las TIC. Entre sus principales funciones, se encuentra aumentar y facilitar el acceso de los habitantes del país a dicha tecnología y a todos los beneficios que ofrece.

Actualmente, el ministerio está llevando a cabo el plan VIVE DIGITAL, el cuál fue diseñado en el 2010 para los siguientes cuatro años en Colombia. Con el implemento de vive digital, se busca que el país dé un salto tecnológico mediante la masificación de internet y el desarrollo del ecosistema digital nacional (MinTIC, 2014).

Vive Digital es un reto del gobierno de alcanzar prosperidad democrática, mediante el uso de la tecnología. El plan, pretende proporcionar grandes beneficios sociales y económicos en el país,

puesto que está comprobado que hay una relación directa entre la apropiación de las TIC y variables como el empleo y la reducción de la pobreza.

El objetivo principal del plan Vive Digital, es promover el uso del internet, para tener una aproximación a la prosperidad democrática. El Gobierno cree que a través de la masificación del internet y las tecnologías modernas, se generarán más empleos directos e indirectos en Colombia, se logrará reducir la pobreza e incrementar la competitividad del país (MinTIC, 2014).

- **Autoridad Nacional de Televisión ANTV**

La ANTV, es la agencia estatal de Colombia, cuyo objetivo es ofrecer las herramientas necesarias para el desarrollo de los programas de prestación del servicio público de televisión. Tiene la obligación de velar por el acceso a la televisión, garantizar el pluralismo informativo, la competencia y eficiencia de dicho servicio. También, la ANTV es el interlocutor principal con los usuarios y la opinión pública, en lo referente a la difusión y protección de los intereses de los televidentes (ANTV, 2014).

La ANTV se creó mediante la ley 1507 de 2012 “Por la cual se restablece la distribución de competencias entre las entidades del Estado en materia de televisión” . La ANTV se encuentra conformada por la Junta Nacional de Televisión, un Director y cuenta con el apoyo en materia financiera del Fondo para el desarrollo de la televisión (Fontv) (ANTV, 2014)

- **Agencia nacional de espectro (ANE)**

La ANE es la entidad encargada de la planeación, vigilancia y control del espectro radioeléctrico en Colombia. Además, proporciona asesoría técnica para la correcta gestión del mismo y hacer que los interesados tengan un adecuado conocimiento de éste (ANE, 2014).

La ANE asesor al ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones en la formulación de políticas y programas relacionados con el espectro radioeléctrico. Entre sus funciones, también esta estudiar acorde con las tendencias del sector de telecomunicaciones, esquemas óptimos de vigilancia y control del espectro, incluyendo los satélites conforme con la normatividad actual. Además, se encarga de investigar las nuevas tendencias nacionales e internacionales en todo lo relacionado con los espectros (ANE, 2014).

4.9 Competencia de Claro en Colombia

Entre los competidores principales de Claro en el país, encontramos a Movistar, Empresa de telecomunicaciones de Bogotá (ETB) y UNE EPM, marca perteneciente a las empresas públicas de Medellín. En cuanto a telefonía Móvil también encontramos a TIGO.

Telefónica

Es un operador integrado de telecomunicaciones, originario de España y con presencia en Europa, África y Latinoamérica. Llegó a Colombia en el año 2004, tras la adquisición de las

operaciones de Bellsouth, únicamente prestando servicios de telefonía móvil y pasando a usar la marca comercial Movistar. En el año 2006, la multinacional española compró la compañía Colombia Telecomunicaciones S.A, que ofrecía servicios de telefonía fija local y larga distancia, internet y televisión; cambiando el nombre a Telefónica Telecom.

En abril de 2012, telefónica fusionó las empresas de su propiedad (Movistar y telefónica Telecom), para comenzar a ofrecer todos los servicios bajo la marca Movistar. Actualmente, su actividad se centra en los negocios de telefonía móvil y fija, internet banda ancha, internet móvil y televisión satelital (Telefonica Colombia, 2014).

Las acciones de la compañía se distribuyen de la siguiente manera: el 30% (436.461.222 acciones) son propiedad de la República de Colombia y el 70% (1.018.399.314 acciones) de Telefónica SA. Controladas bajo la sociedad Colombia Telecomunicaciones S.A. Movistar Colombia, dependen de una estructura corporativa nacional conocida como Telefónica Colombia, la cual reporta todas sus actividades a telefónica internacional, responsable de las operaciones en América (Telefonica Colombia, 2014)

Movistar está presente en el 80,7% del territorio del país con telefonía fija y en el 85,4% de los municipios con telefonía móvil. El 83,4% de los municipios a junio de 2013 estaban cubiertos por la red 3G. La empresa cuenta con 14, 2 millones de clientes en el país y en el 2013 tuvo ingresos por 1.705 millones de euros, al igual, que realizó inversiones por 457 millones de euros. La empresa cerró el 2013 con 14,8 millones de accesos (Telefonica, 2013).

En el cuarto trimestre de 2013, la compañía adquirió 30MHz de espectro en la banda AWS para la prestación de servicios LTE en la licitación que se llevó a cabo en junio del mismo año, por 109 millones de euros, siendo así el primer operador móvil en el país en lanzar los servicios LTE en el mes de diciembre (Telefonica, 2013)

ETB

La empresa de telecomunicaciones de Bogotá (ETB), es una de las principales compañías de telecomunicaciones del país, fundada en 1884. En 1997 se convirtió en una sociedad por acciones, momento a partir del cual fortaleció su participación en el sector de telecomunicaciones. El año 2003 fue clave para el fortalecimiento de la empresa, puesto que permitió la entrada de capital privado a través de la emisión de acciones y cotización en bolsa. El distrito capital de Bogotá es el principal accionista con el 88,4% de las acciones (ETB, 2014)

ETB presta servicios de telefonía fija local y larga distancia, internet, datos móviles, televisión y fibra óptica. Además, ofrece los paquetes supercombos, dando la opción al cliente de escoger los servicios que desea y tener todo bajo la misma factura pero no vende celulares. Desde mayo de 2014 dejó de prestar servicios de telefonía móvil, afirmando que la nueva red 4G LTE que está montando la empresa, no es compatible con la red 3G donde funciona el servicio actual de ETB voz móvil (ETB, 2014). El servicio de telefonía móvil, ETB lo prestaba como operador móvil virtual, usando las redes de Tigo Colombia, puesto que tenía el 24,99% de acciones en esta compañía. En noviembre de 2013 ETB vendió su participación en Colombia móvil (Tigo) terminando con la sociedad que traía con UNE desde el año 2003 (Caracol, 2013).

ETB en el cuarto trimestre de 2013 tuvo ingresos por 355 mil millones de pesos. Las inversiones más altas de la empresa serán ejecutadas entre 2013 y 2014 en proyectos de televisión, fibra óptica, modernización de sistemas, capacitación de empleados, entre otros. La compañía afirma que vendió su participación en Tigo para concentrarse en los proyectos de fibra óptica y su operación 4G en Colombia (ETB, 2013).

UNE EPM

UNE EPM telecomunicaciones es una empresa colombiana que ofrece servicios de comunicaciones. Pertenece al grupo EPM (Empresas Públicas de Medellín), uno de los más reconocidos en el sector de los servicios públicos domiciliarios y conexos como energía eléctrica, agua, gas, recolección de basuras y telecomunicaciones (UNE , 2014).

En el año 2006 desaparece UEN telecomunicaciones de EPM y nace UNE EPM telecomunicaciones. En el 2012 se hace el lanzamiento de 4G UNE, entrando a nuevos mercados con nuevos productos y servicios. La empresa ofrece servicios de telefonía fija y móvil, internet fijo y móvil, y televisión (UNE , 2014).

En noviembre de 2013 UNE EPM compra la totalidad de las acciones de ETB en la compañía Tigo. Las dos compañías eran accionistas minoritarios por igual de Tigo, cada uno con el 24,99% de participación, mientras el accionista mayoritario era Millicom International Cellular. La transacción se llevó a cabo por un valor de 240 millones de dólares quedando UNE EPM con la

mayoría accionaria (el 50% mas 1 acción) y Millicom International Cellular con el porcentaje restante de Colombia Móvil (Tigo) (Tigo, 2014). Dicha transacción se debió a la fusión que iniciaron UNE EPM y Millicom International Cellular en 2013 (UNE , 2014). En abril del 2014, fue anunciada la fusión de las dos compañías, aunque aún falta la aprobación de algunas entidades. Se espera que a mediados del 2014 se haga totalmente efectiva la fusión y los planes es que con el tiempo alguna de las dos marcas desaparezcan.

TIGO

Colombia Móvil, el operador colombiano de telefonía móvil, adquirió su licencia nacional para operar en el año 2004, ingresando al mercado como tercer operador celular. El proveedor comenzó como una empresa conjunta entre el operador de línea fija con sede en Bogotá ETB y el grupo de servicios públicos y telecomunicaciones con sede en Medellín EPM. En el año 2006, iniciaron las negociaciones para realizar una alianza con el operador europeo Millicom International cellular y su marca líder Tigo, el cual adquiere el 50% más 1, de las acciones controladoras de la empresa, convirtiéndose en su accionista mayoritario. Colombia Móvil opera en el mercado local a través de dicha marca comercial, la cual se convirtió en la imagen de Millicom en Colombia (TIGO, 2014).

Ésta alianza le dio una nueva dimensión a Colombia Móvil, que con la marca Tigo hace parte de una red global que cuenta con aproximadamente 30 millones de abonados en 13 países de Latinoamérica y África. La llegada de Tigo al país dinamizó la competencia y le ofreció otra opción a los millones de usuarios (TIGO, 2014).

Millicom Internationa Celular, es un operador celular líder en mercados emergentes, donde por lo general existen bajos niveles de penetración y prometedores niveles de crecimiento, con una experiencia de 25 años. La estrategia de difusión en masa, el servicio prepago y un liderazgo en precios bajos, le han permitido a Millicom posicionarse entre los primeros operadores del mercado y lograr crecimientos importantes en ingresos y usuarios (TIGO, 2014).

Tigo sólo ofrece servicios de telefonía e internet móvil en el país, siendo el tercer operador por número de usuarios e ingresos. También, ofrece una gran variedad de teléfonos celulares y teléfonos inteligentes de alta gama. Sin embargo, no es un competidor directo de Claro y Movistar quienes ofrecen los conocidos paquetes tripleplay.

ETB a finales de 2013 vende su participación de 24,99% en Tigo a UNE EPM, quien queda siendo dueño de la compañía junto con Millicom International Cellular.

A continuación, se encuentra una tabla comparativa de Claro y su principal competencia en Colombia a nivel general, con los principales aspectos a tener en cuenta en cada una de ellas.

Tabla 29: Competidores Claro en Colombia

		Empresas				
		CLARO	MOVISTAR	TIGO	UNE EPM	ETB
Información a Considerar	Creación	América Móvil: Comcel en 2001 y Telmex en 2004. Claro Colombia 2012	Telefónica: Movistar Cel 2004 y Telefónica Telecom 2006. Movistar COL 2012	Tigo Colombia 2006	UNE EPM Colombia 2006	ETB Colombia 1884
	Casa Matriz /Propietarios	América Móvil (Grupo Carso)	Telefónica S.A 70%- Nación Colombiana 30%	Millicom International Cellular 50% - UNE EPM 50%	Empresas públicas de Medellín	Distrito de Bogotá 88,4%- Capital privado 11,6%
	Portafolio de servicios					
	Telefonía Móvil	x	X	x	x	
	Internet Móvil	x	X	x	x	x
	Telefonía Fija	x	X		x	x
	Internet Fijo	x	X		x	x
	Televisión Cable				x	
	Televisión Satelital		X			
	Televisión Digital	x			x	x
Servicios a Empresas	x	X	x	x	x	
Datos Relevantes						
Ingresos (Miles de pesos)	2012:12,4 billones 12,387.000.000 2013: 13,5 billones 13.490.000.000 +8,1%	2012: 4 billones 3.998.867.817 2013: 4,2 billones 4.200.775.123	2012: 1,3 - 1.300.000.000 billones 2013: 1,5 millones 1.500.000.000 +15%	2012: 1.863.766 .000 2013: 2.040.890.000 2,04 billones +10%	2012: 1.413.605.979 2013 1.423.322.903 +0,68%	

	Beneficio/ pérdida Neta	2012: 2.384.000.000, 2013: 2.048.000.000 - 14,1%	2012: -- (280.568.105) 2013: (262.012. 731)	NR	2012: (203.213.000.000) 2013: 45.200.000.000	2012: 262.830.172 2013: 169.117.889 -35,6%
	Número de clientes en Colombia (millones)	2012: 30,3 2013: 28,9	2012: 14,2 2013: 12,1	2012: 6,6 2013: 7,6	2012: NR 2013: 4,2	2012: 1,6 2013: NR
	presencia/ Cubrimiento Nacional	1.113 municipios 99,2%	81% de los municipios con telefonía fija y 85% telefonía Móvil	770 municipios 80%	767 municipios	750 municipios
	Tecnología 4G	x	X	x	x	x

Fuente: Elaborado por los autores

Análisis comparativo de Claro y sus principales competidores por segmentos de negocio

- **Internet Móvil**

El internet móvil por suscripción, es liderado en el mercado por el operador Movistar, el cual cuenta con el 39,9% de participación. Claro, continúa en la segunda posición con el 35,6%. La diferencia entre los dos operadores, apenas alcanza el 4,3%, por lo cual, se encuentran en constante competencia por ganar el primer puesto en este segmento del mercado. Claro ya lanzó la red 4G en varias ciudades y espera cubrir el 50% de la población Colombiana en los próximos 3 meses, movistar lo lanzó en diciembre de 2013.

Por primera vez en el país, existe un mayor número de suscriptores de internet móvil que fijo. Lo anterior se debe a la gran influencia de las tecnologías modernas, los teléfonos inteligentes y las diversas aplicaciones, que permiten a las personas realizar múltiples actividades desde el teléfono celular.

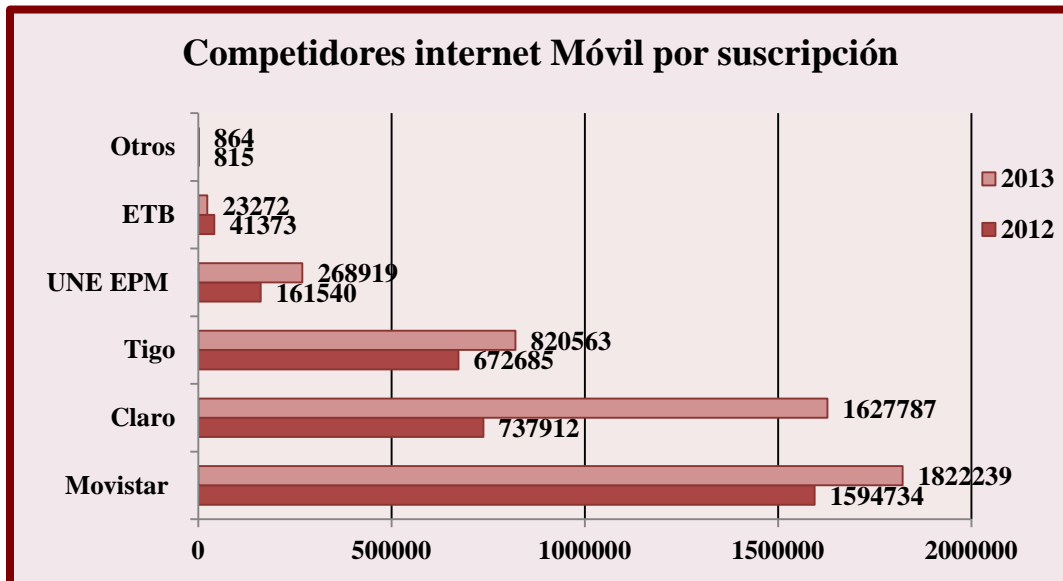
De acuerdo con el último informe trimestral de las TIC, para el final del 2013, Colombia alcanzó un total de 4.563.644 suscriptores móviles y 4.497.678 fijas.

El número total de suscriptores a internet móvil a diciembre de 2013, fue de 4.563.644, cifra compuesta por suscriptores de tercera generación 3G con 3.645.928, seguido por los suscriptores de la segunda generación 2G con 759.598 y por suscriptores de cuarta generación 4G.

Los tres operadores con mayor número de suscriptores al finalizar el cuarto trimestre de 2013, fueron Movistar con 1.822.239 suscriptores; Claro con 1.627.787 suscriptores; Tigo con 820.663; UNE EPM con 268.919 y ETB con 23.272 suscriptores.

Aunque Movistar fue el operador con mayor número de usuarios en 2013, la empresa claro obtuvo más suscriptores que éste, en comparación con el 2012. Gracias a esto, disminuyó la brecha existente entre los dos operadores y cabe resaltar que de seguir así, Claro se pasaría a movistar en los próximos años. El aumento de movistar en el número de usuarios fue de 227.505 y el de claro fue de 89.875. En el 2012 movistar le ganaba a claro por 856.822 usuarios y en 2013 la diferencia fue de 194.452 suscriptores.

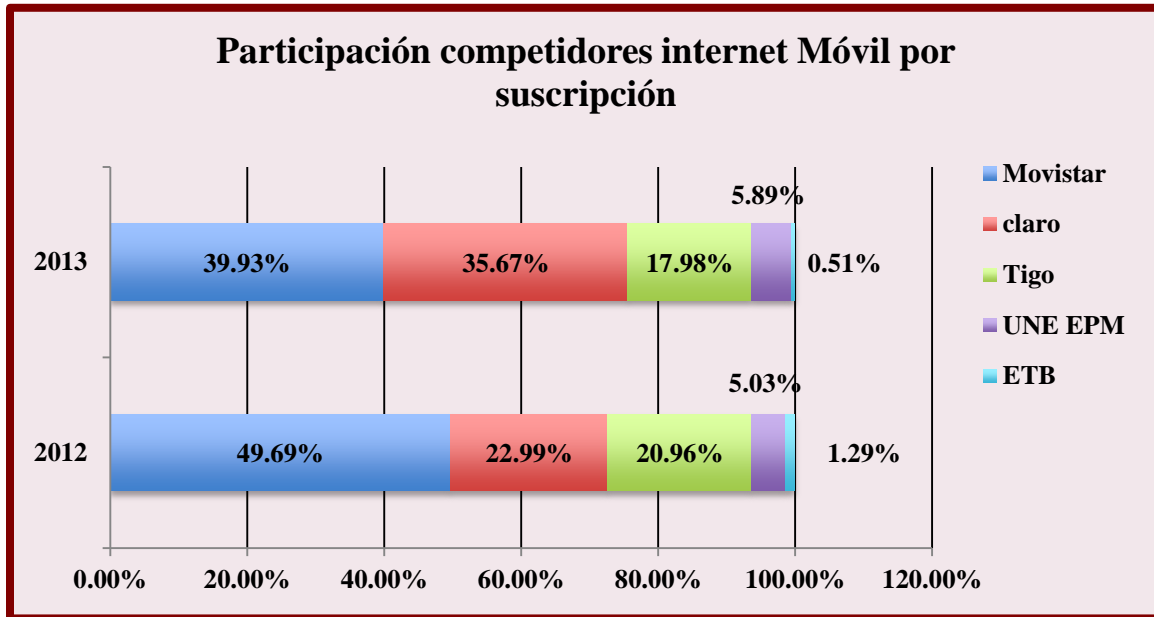
Del resto de operadores, todos aumentaron el número de suscriptores, a diferencia de ETB que tuvo una disminución de 18.101 de 2012 a 2013.



Gráfica 18: Competidores internet Móvil por suscripción. Fuente: Elaborado por los autores

En cuanto a la participación del mercado, se observa que movistar tuvo una disminución del 9,76% de 2012 a 2013, mientras la compañía Claro tuvo un aumento en la participación del

mercado de 12,68%. Por otra parte, Tigo disminuyó su participación pasando de 20,96% en el 2012 a 17,98% en el 2013; UNE EPM la aumentó en 0,86% t ETB disminuyó su participación en 0,78%.

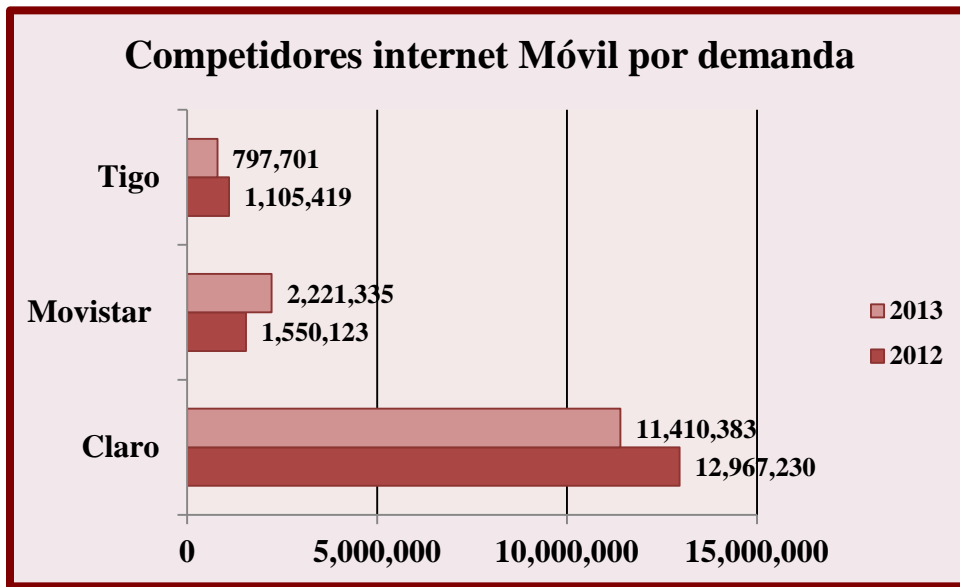


Gráfica 19: Participación competidores internet Móvil por suscripción. Fuente: Elaborado por los autores.

El servicio de internet móvil por demanda, al finalizar el cuarto trimestre de 2013, alcanzó 14.676.422 abonados. Los tres proveedores que presentaron el mayor número de usuarios de internet móvil por demanda fueron: Claro con 11.410.383; seguido de lejos por Movistar con 2.221.335 abonados; Tigo con 797.701 y los demás proveedores 247.003 abonados (MinTIC, 2014).

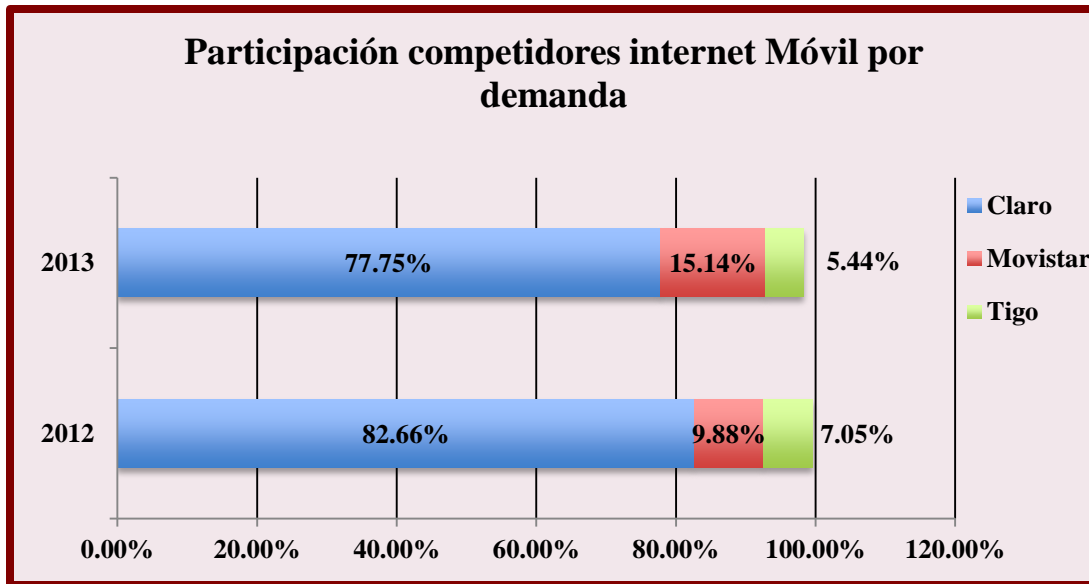
Tal y como se puede observar en el siguiente gráfico, el mercado es liderado por claro, quien ejerce un fuerte control de este segmento del sector en Colombia. Cabe resaltar que, Claro de 2012 a 2013, disminuyó el número de abonados en 1.556.847 correspondiente a un 13,6%. Tigo

también tuvo una disminución de 307.718 y por el contrario, Movistar tuvo un incremento de 671.212 abonados.



Gráfica 20: Competidores internet Móvil por demanda. Fuente: Elaborado por los autores.

Teniendo en cuenta la participación en el mercado, el internet móvil por demanda es liderado por Claro con el 77% del mercado, diferenciándose grandemente de los demás operadores y seguido de lejos por Movistar con el 15%, y en tercer lugar por Tigo con el 5%, tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



Gráfica 21: Participación competidores internet Móvil por demanda. Fuente: Elaborado por los autores.

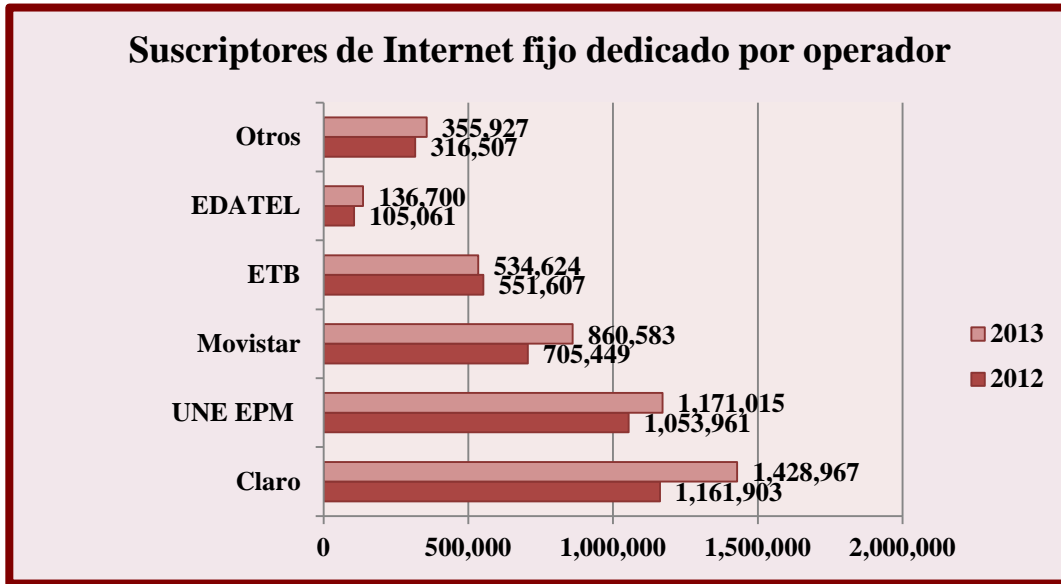
- **Internet Fijo**

Los cinco operadores que al finalizar el cuarto trimestre de 2013 presentaron mayor número de suscriptores con acceso de internet fijo dedicado, fueron: Claro con 1.428.967 suscriptores, UNE EPM Telecomunicaciones con 1.171.015 usuarios; Movistar con 860.583 suscriptores; ETB con 534.624 suscriptores y EDATEL con 136.700 suscriptores. Los proveedores restantes contaron con 364.789 suscriptores.

Al término del cuarto trimestre de 2013, el mayor número de suscriptores a internet fijo dedicado accedieron mediante la tecnología xDSL con 2.410.552 suscriptores, seguida por la tecnología Cable con 1.990.756, fibra óptica con 44.311 y otras tecnologías con 52.059 suscriptores.

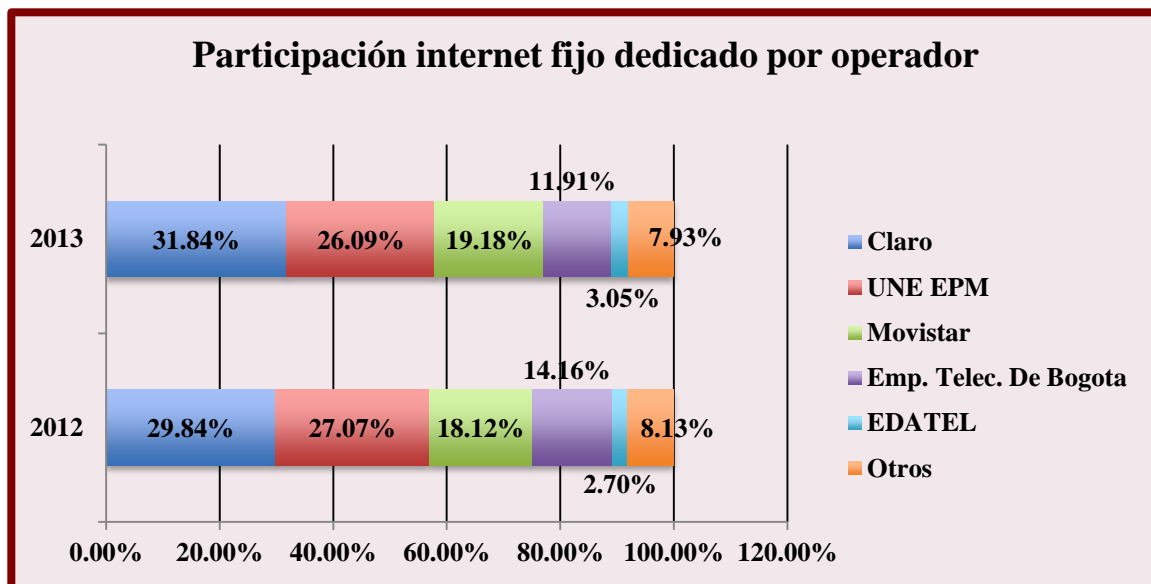
Claro, de 2012 a 2013 aumentó el número de suscriptores de internet fijo en 267.064. Por su

parte, UNE EPM tuvo un incremento de 117.054 usuarios, Movistar de 155.134 y ETB tuvo una disminución de 16.983 usuarios. Nuevamente, Claro lidera este segmento del mercado.



Gráfica 22: Suscriptores de internet fijo dedicado por operador. Fuente: Elaborado por los autores

Teniendo en cuenta la participación del mercado, Claro es el líder con el 31,7%. En segundo lugar se encuentra UNE EPM con el 26% del mercado, Movistar con 19%, ETB con el 11%, y EDATEL con el 3%.



Gráfica 23: Participación internet fijo dedicado por operador. Fuente: Elaborado por los autores.

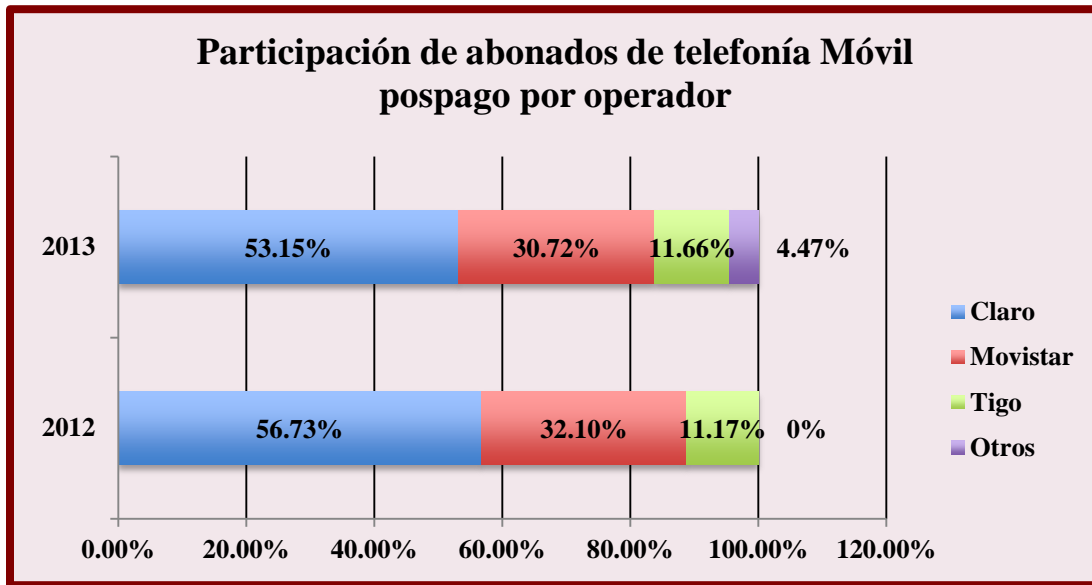
- **Telefonía Móvil**

Claro es el líder del mercado de telefonía móvil pospago del país con el 53% de participación en el 2013. En segundo lugar se encuentra Movistar con el 30,72% quien junto a Claro son considerados los operadores más fuertes del mercado. En el tercer lugar se ubica la compañía Tigo con el 11,66% de participación y los otros operadores cuentan con el 4,47%.

Claro disminuyó su participación en el mercado respecto al 2012, pasando de 57% a 53%. Por su parte Movistar, también tuvo una disminución pasando de 32% a 31%, aunque fue menos que la de Claro. Tigo, tuvo un incremento en la participación, pasando de 11,17% a 11,66% y los otros operadores quienes en el 2012 no tenían participación, lograron aumentarla en 4,47% para el 2013, restándole usuarios a los operadores más grandes, Claro y Movistar.

Cabe resaltar, que es notorio el liderazgo de Claro en el segmento de telefonía Móvil pospago,

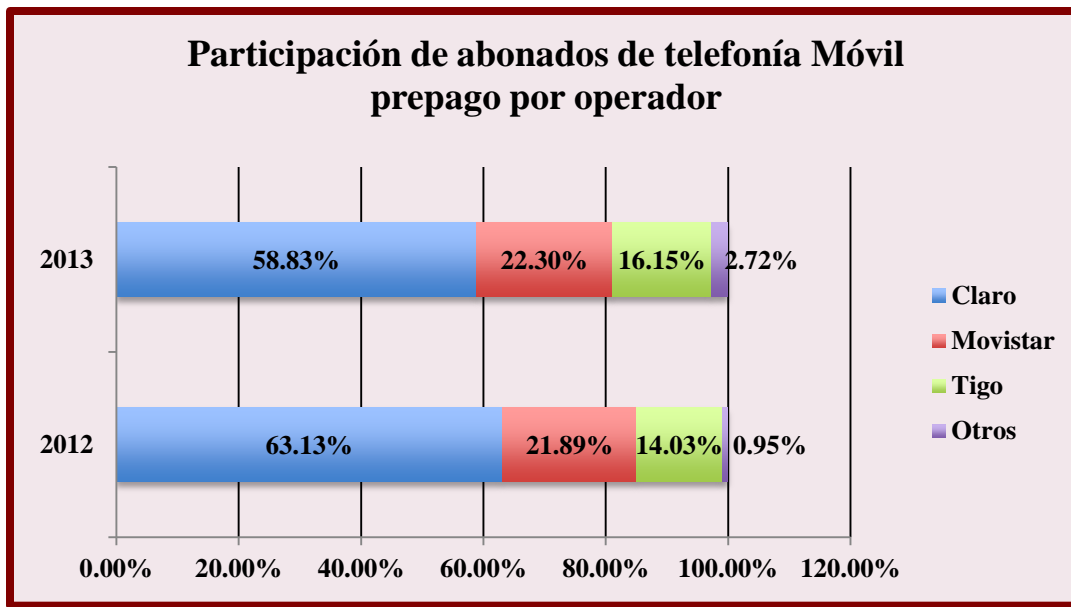
comparado con sus competidores.



Gráfica 24: Participación de abonados de telefonía Móvil postpago por operador. Fuente: Elaborado por los autores.

Con respecto a la participación de abonados de telefonía móvil prepago en el país, Claro también es el líder con el 59% de participación, seguido de Movistar con el 22% y Tigo con el 16%

Claro tuvo una disminución en su participación de 2012 a 2013, pasando de 63% a 58%; Movistar por su parte tuvo un incremento pasando de 21,89% a 22,30% aunque no fue realmente significativo. Tigo tuvo un aumento en su participación pasando de 14% a 16% y los otros operadores también ganaron mercado pasando de 0,95% a una participación de 2,72% en el 2013.



Gráfica 25: Participación de abonados de telefonía Móvil prepago por operador. Fuente: Elaborado por los autores

- **Telefonía Fija**

En cuanto al servicio de telefonía fija, Movistar cuenta con el mayor número de líneas en servicio TPBC correspondiente a 1.476.253, en segundo lugar se encuentra UNE EPM con 1.615.363 líneas, en tercer lugar Claro con 1.184.880 y en cuarto lugar EDATEL con 213.766 líneas.

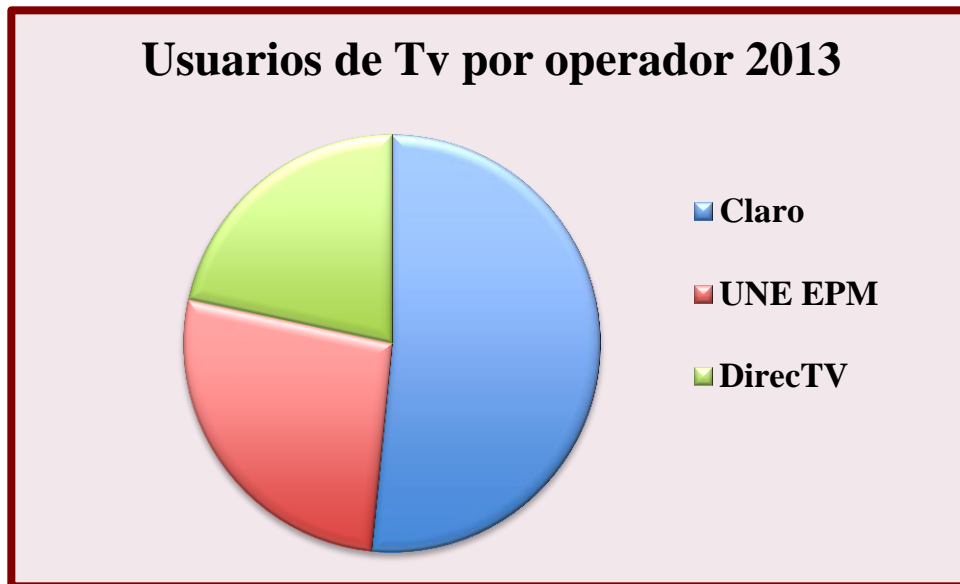
Comparando las cifras con el 2012, Movistar tuvo un aumento en el número de líneas del 16,2% lo que corresponde a 206.173. UNE EPM tuvo un aumento del 32% correspondiente a 392.375 líneas; Claro no tiene cifras definidas para el 2012, puesto que Telmex estaba en procesos de integración con Comcel. Por su parte EDATEL tuvo un incremento del 11% correspondiente a 21.504 líneas de 2012 a 2013 (MinTIC, 2014) En este segmento del mercado, Movistar lleva la delantera, dejando a Claro en el tercer lugar.

- **Televisión**

Claro registra el mayor número de usuarios al servicio de la televisión por cable con más de dos millones de suscriptores, aproximadamente el 44% del mercado. A continuación, sigue UNE EPM con 1.066.901 abonados y en tercer lugar el operador satelital Directv con 861 mil suscriptores.

Movistar, con su operación satelital, reportó 327 mil suscriptores a finales de 2013, mientras que a finales de 2012 registraba 274 mil usuarios. La compañía tuvo un aumento de 53.000 abonados correspondiente al 19,34%, lo cual es muy importante. Pese a que telefónica Latinoamérica ha perdido participación en los negocios de televisión paga y banda ancha, movistar en Colombia ha logrado mantener su posición

UNE EPM había alcanzado los 1.077. 728 suscriptores en mayo de 2013, pero comenzó a presentar descensos y para octubre contaba con 1.066.901, casi la misma cantidad que reportaba en el mes de marzo.



Gráfica 26: Usuarios de TV por operador 2013. Fuente: Elaborado por los autores.

5. LOGÍSTICA

5.1 Cadena de valor

La creación de valor por parte de una empresa, exige crearlo principalmente para el cliente. Para lograrlo, la empresa debe generar ventajas competitivas sostenibles de costo o diferenciación en relación con sus competidores. Para facilitar la identificación de dichas ventajas, es necesario dividir la empresa en las diferentes actividades que realiza, debido a que cada una de ellas ofrece oportunidades de reducir costos o diferenciar el producto. El análisis de la cadena de valor pretende revisar en detalle, las actividades de la compañía y la relación entre ellas, con proveedores y clientes.

Teniendo en cuenta el modelo de cadena de valor propuesto por Michael Porter, las actividades

de valor son aquellas que realiza una empresa para proveer el producto o servicio al usuario Final. Estas se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras hacen referencia a las implicadas en la creación del servicio, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo, tal y como su nombre lo indican, sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí (Atehortua, Bustamante , & Valencia, 2008).

Las diferentes actividades de una compañía deben estudiarse por separado, para buscar la manera de que le generen valor a la siguiente actividad y tenga el menos margen de costos posibles. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos, así como para identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación con empresas del mismo sector (Suárez, 2013)

Es fundamental para una empresa identificar las actividades que crean valor. Porter define valor como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona (Atehortua, Bustamante , & Valencia, 2008).

Analizando a la compañía Claro, se puede decir que se preocupa por desarrollar ventajas tanto por costos, como por diferenciación. Claro es una compañía que por sus antecedentes, tienen la ideología de proveer sus servicios a todos los estratos de la sociedad, ofreciendo opciones para todo tipo de usuarios, desde los más exigentes hasta lo que tengan menor poder adquisitivo. La empresa se caracteriza por tener buenos precios en el mercado y además, por brindar un servicio diferente, en especial ofreciendo servicios extras o especiales que hacen la experiencia del

usuario más interesante. Por otro lado, la empresa implementa constantes estrategias que le permitan disminuir costos, como la eficiente selección de proveedores, la utilización de materias reciclables, la constante inversión en infraestructura, lo cual le permite ser propietaria de las herramientas de operación y no pagar por su alquiler.

A continuación se encuentra la cadena de valor de Claro, basada en el modelo propuesto por Michael E Porter, adecuándolo al mercado de telecomunicaciones y a la información de la empresa. En Colombia dadas las condiciones del mercado, el operador de red es el mismo que provee el servicios y los que tienen acceso al usuario final son los operadores de telefonía móvil.

Tabla 30: Cadena de Valor de Claro



Infraestructura Empresarial: Solida liquidez, capacidad de generación de flujo, adaptación al cambio, musculo financiero, distribución ordenada y eficiente de los recursos

Administración de recursos Humanos: Talento de los empleados, capacitaciones, training, incentivos, promoción, desarrollo del talento humano, desarrollo del capital intelectual

Desarrollo de tecnología: Afronta los desafíos tecnológicos, competitivos y regulatorios; Tecnología de punta, tecnología 4D LTE, renovación de módulos Móviles, recepción e implementación de cajeros automáticos.

Inversión e innovación: manejo adecuado de las inversiones, planes futuros de inversión para beneficiar a los grupos de interés, capacidad de innovación, inversión en red robusta y moderna, inversión en desarrollo y tecnología

Logística Interna

- Buena relación con proveedores y empresas de outsourcing para la tercerización de servicios.
- Compra de materiales técnicos y equipos a proveedores nacionales y de otros países.
- Almacenamiento de equipos con un buen indicador de rotación de almacén, tratando de tener a tiempo todo lo que quiere el cliente.
- Red robusta y amplia.
- Constante mejora en la calidad y cubrimiento

Operaciones

- Gestión efectiva de las redes.
- Configuración flexible de las redes.

- Costos reducidos de terminales y equipos.
- Optimización de recursos (espectro y equipos)
- Eficiencia operacional

Logística Externa

- Buena logística de distribución de equipos a los distintos puntos de ventas.
- Comunicación completa y constante.
- Pronta atención de órdenes de pedidos.

Marketing y ventas

- Crea y gestiona relaciones con los clientes y los canales
- Trabaja en el poder de marca
- Destina grandes recursos a la publicidad.
- Rediseño del portafolio de productos
- Campaña publicitarias y promocionales- variedad de productos
- Aliado de los deportes patrocinando eventos.

Servicios

- Bajo indicador de llamadas caídas.
- productos de calidad
- Garantía de los productos y servicios
- Buena política de servicio al cliente
- Bajo indicador de llamadas caídas

- Productos de calidad
- Garantía de los productos y servicios
- Buena política de servicio al cliente
- Soporte de servicios

5.2 Cadena de suministro

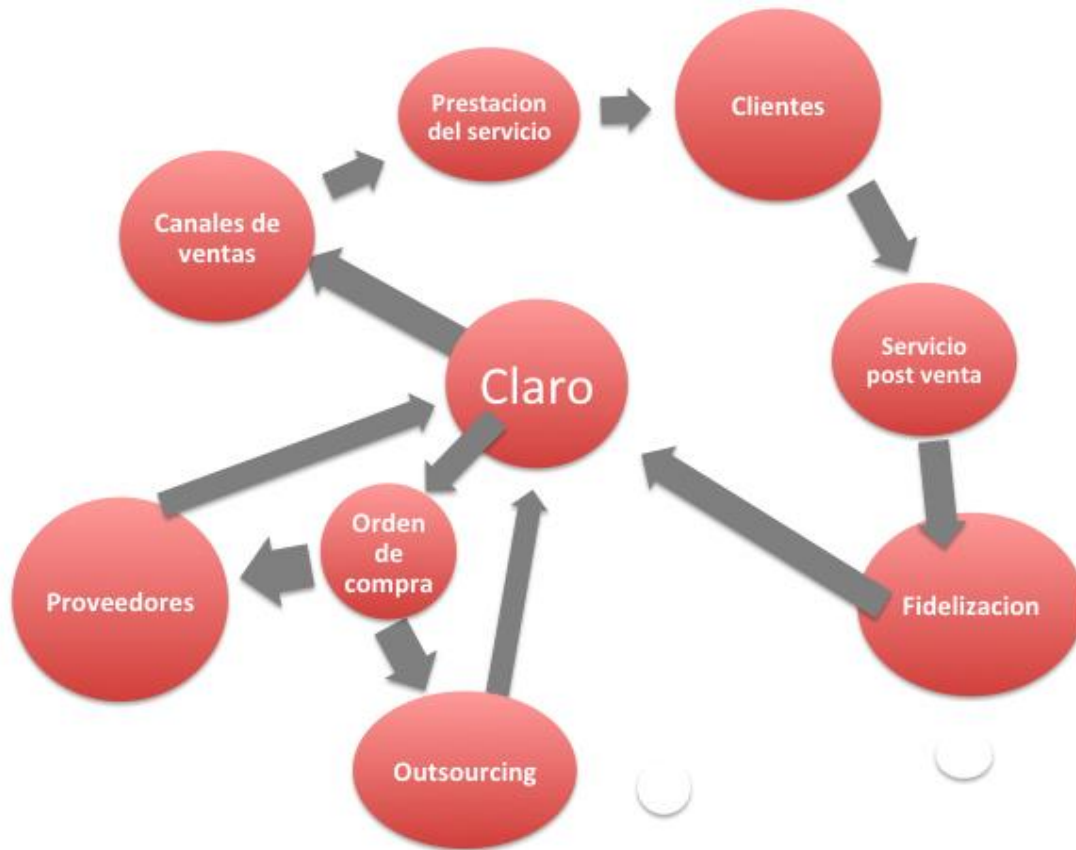


Figura 3: Cadena de suministro. Fuente: Elaborado por los autores.

5.3 Procesos

Los procesos hacen referencia a un grupo de actividades relacionadas lógicamente que, al ejecutarse, utilizan los recursos del cliente para producir resultados definitivos o que a través de una serie de actividades, transforman sus insumos en un producto o servicio. Lo anterior se hace con el fin de que “todas las compañías pueden ser vistas como una serie de procesos designadas para alcanzar los objetivos de la organización”. (Bonkowsi, 2008)

Dirigiéndonos más hacia el enfoque de América Móvil, podemos ver varios procesos que denotan vital importancia para el funcionamiento de la compañía, desde relaciones directas con los clientes y proveedores hasta la operación de la empresa como tal.

A continuación se expondrán una serie de procesos, a través de los cuales América Móvil ha estandarizado los diversos mecanismos de funcionamiento de la compañía, para todos países en los cuales ha incursionado. Más allá de esto, se realizara un enfoque de dichos procesos en Claro Colombia.

Para Claro son de vital importancia tres tipos de procesos, conocidos como:

- *Procesos ejecutivos o estratégicos*
- *Procesos de negocios u operativos*
- *Procesos de soporte.*

Estos tipos de procesos, están determinados dentro de la empresa, dependiendo del tema que se esté tratando o de la necesidad a resolver, pero en sí, todos confluyen en uno solo, con el fin de cumplir el objetivo final de la empresa, que es la satisfacción del cliente. Durante estos procesos (los cuales comienzan siempre con los requisitos del cliente), se gestiona de manera más eficiente la solución de cualquier tipo de problema en la compañía.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se presenta un gráfico que explica en detalle los tipos de procesos y sus dependencias, en relación al modus operandi de CLARO Colombia para el desarrollo de sus actividades.



Figura 4: Tipos de procesos y sus dependencias. Fuente: (Bonkowsi, 2008).

En relación al anterior gráfico, se puede concluir que para toda la compañía, la visión de los procesos describe las entradas de recursos, actividades y productos que se requieren para proporcionar valor al cliente y apoyar las metas y objetivos de la compañía. Todos estos procesos, se hacen con una serie de objetivos determinados y el fin de todas las actividades es la satisfacción de los clientes.

Una visión de procesos no depende de cómo un negocio está organizado o automatizado. Los procesos cambian de igual manera, que varían las metas y los objetivos del mismo. “En comparación, una visión funcional u organizacional, ve cómo el negocio está organizado en unidades, departamentos y demás” (Bonkowsi, 2008).

En Colombia se puede describir la importancia de dichos procesos, mediante el siguiente gráfico, el cual refleja la visión de sus unidades organizacionales y cómo la compañía opera en relación a sus procesos, desde la adquisición de insumos hasta la llegada del producto/servicio al consumidor final.

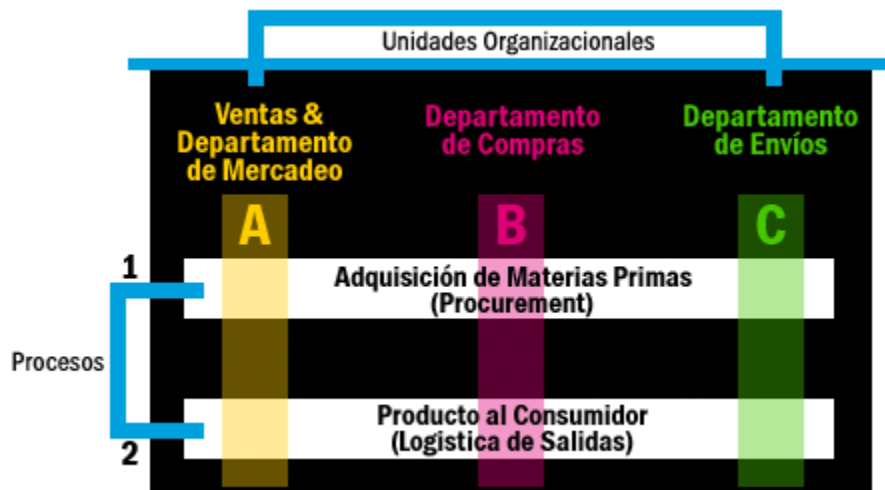


Figura 5: Unidades organizacionales. Fuente (Bonkowsi, 2008)

5.3.1 Proceso de Ventas

En relación a los procesos que en CLARO Colombia se manejan, cabe resaltar la forma como ejerce sus canales de ventas, para de este modo poder entender en qué sentido se desarrollan los procesos internos de la compañía en referencia a su parte comercial. El siguiente modelo se encuentra basado en un concepto llamado ETOM que por sus siglas en ingles hace referencia a Enhanced Telecommunication Operations Map, lo cual significa Mapa de Operaciones de Telecomunicaciones Mejoradas, el cual se desarrolla como un marco referencial de procesos para la industria de las telecomunicaciones.

Dicho proceso de ETOM trae ciertos beneficios para la industria de las telecomunicaciones y hoy en día muchas empresas basan sus procesos operacionales en dicho concepto.

En el caso de CLARO Colombia se pueden nombrar algunos, como los siguientes:

- Permite estandarizar los esquemas de clasificación para describir procesos de negocios.
- Provee los cimientos para aplicar una disciplina que engloba a toda la empresa según el desarrollo de los procesos del negocio.
- Procura una base para entender y manejar aplicaciones IT en términos de necesidades de los procesos.
- Posibilita la creación de flujos de proceso end to end de alta calidad y de gran consistencia, lo que conlleva a mejorar costos y rendimiento, al igual que reutilizar procesos y sistemas existentes.
- Su uso a través de la industria incrementará la posibilidad de que las aplicaciones existentes puedan integrarse sin mayores problemas dentro de las empresas, a un menor costo que las aplicaciones sobre pedido. (Bonkowsi, 2008)

En el siguiente gráfico, se representan los procesos de entradas y salidas en los canales de ventas de la compañía.

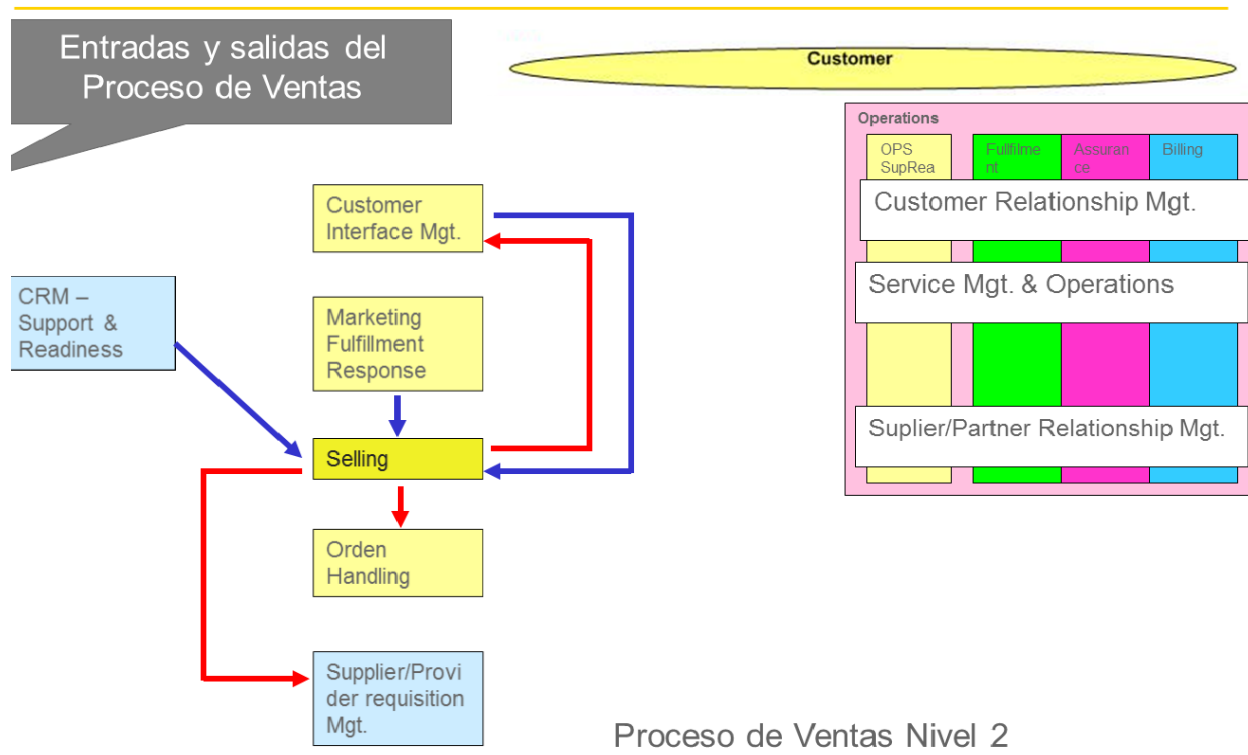


Figura 6: Entradas y Salidas del Proceso de Ventas. Fuente: (Bonkowski, 2008)

En la siguiente representación gráfica se muestra el paso posterior a la entrada y salida de ventas, haciendo referencia a la composición del proceso de ventas. Dicho proceso, detalla más a fondo la organización y el desarrollo de las operaciones de la compañía frente a los procesos de ventas, en donde como se observa, se define con más claridad los pasos a seguir, las secuencias que en teoría se deben emplear para el buen funcionamiento del proceso y los responsables de dichos movimientos.

Estructura conceptual del ETOM: Proceso de Ventas

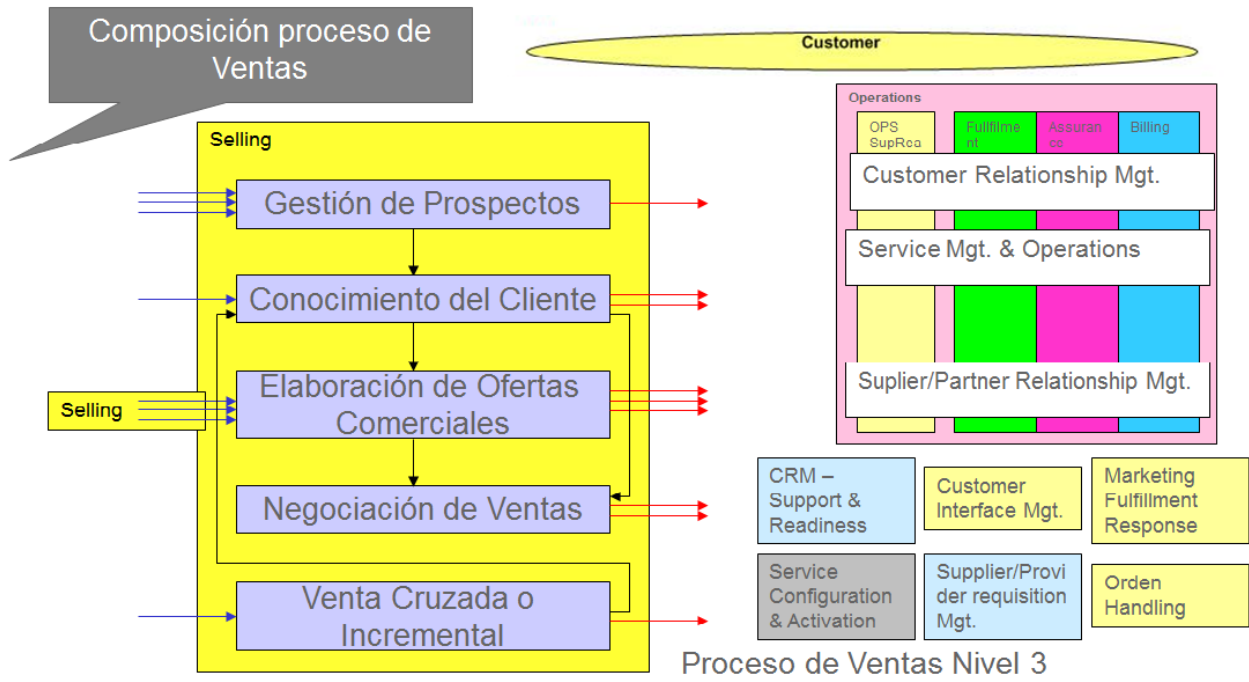


Figura 7: Composición procesos de ventas. Fuente: (Bonkowsi, 2008)

Para una mejor comprensión de cómo se desarrollan los procesos explicado en la gráfica, se realizó la siguiente tabla en donde se enumeran los pasos, se especifica el responsable y se detalla más explícitamente la composición del proceso de ventas.

Tabla 31 Descripción de la composición del proceso de ventas

Proceso #	Nombre del proceso	Responsables entrada	Responsables salida
1	<i>Gestión de prospectos</i>	1. Crm-supp readiness. 2. Customer interface mngt. 3. Marketing fufillment	1. Marketing fufillment response.

		response.	
2	<i>Conocimiento del cliente</i>	1. Customer interface mngt.	1. Customer interface mngt. 2. Marketing fulfillment response.
3	<i>Elaboración de ofertas comerciales</i>	1. Crm – support & readiness. 2. Service configuration & activation. 3. Supplier/provider requisition mgt.	1. Customer interface mngt. 2. Service configuration & activation. 3. Supplier/provider requisition mgt.
4	<i>Negociación de ventas</i>		1. Crm – support & readiness. 2. Orden handling
5	<i>Venta cruzada o incremental</i>	1. Marketing fulfillment response.	1. Marketing fulfillment response.

Fuente: Elaborada por los autores.

NOTA: Entre los procesos 2 y 4 existe una relación directa por lo cual en el 4 no existe responsable de entrada, en teoría este responsable sería el mismo del proceso 2. Del mismo modo entre el proceso 5 y 2 existe otra relación directa, relación que se refleja mediante el proceso de salida del paso 5 y se relaciona con el proceso de entrada del paso 2 generando ciclos de perduración en el tiempo, pues en cuanto más información se tiene del cliente, más fácil será tener acceso a este en el futuro, pues se le conocen sus necesidades y las características que este demanda, de este modo se genera un valor agregado en referencia a dicho proceso de venta tanto para la compañía como para el cliente en sí.

De acuerdo con la nota registrada en referencia a la anterior tabla, se explica en el siguiente gráfico de manera más clara la relación entre los procesos 5 y 2, procesos específicos en los

cuales se genera valor al proceso en general, generando así valor agregado dentro de dicho proceso.

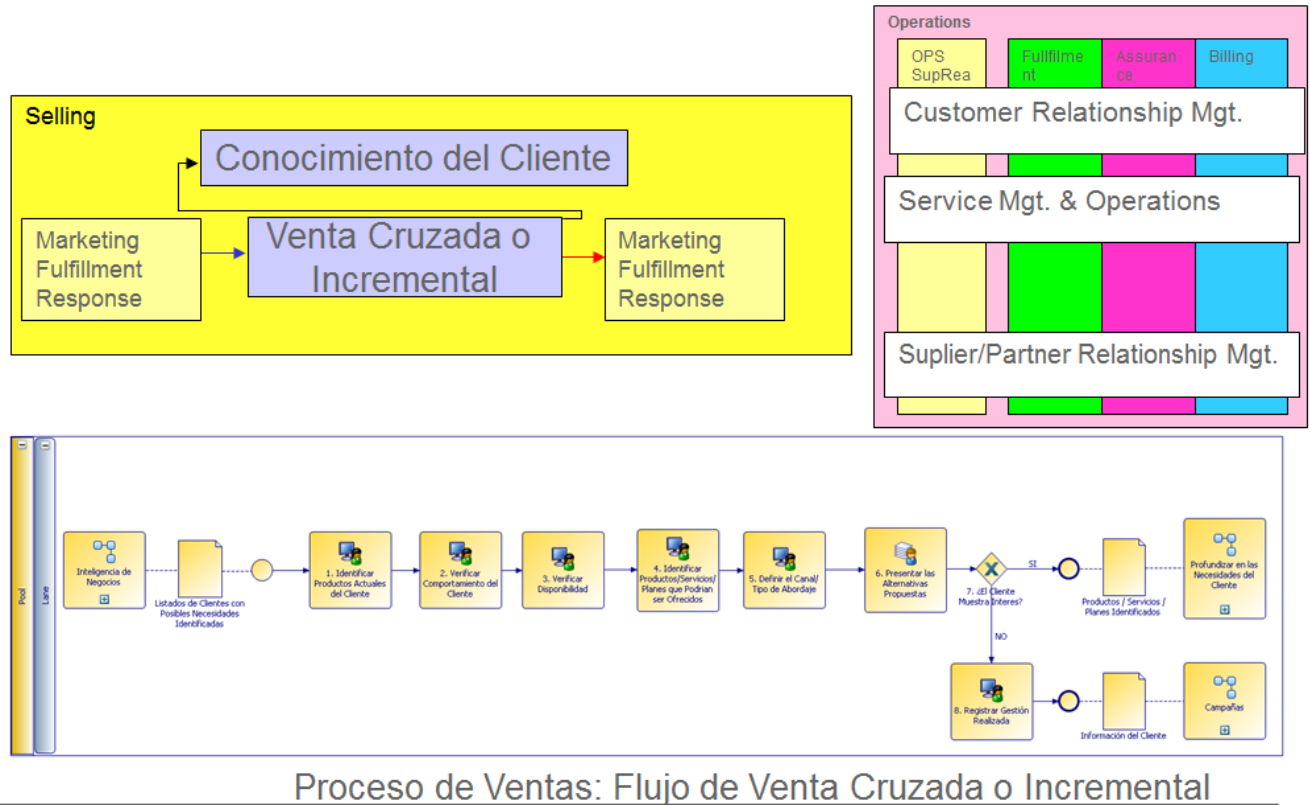


Figura 8: Proceso de ventas: flujo de venta cruzada o incremental. Fuente: (Bonkowsi, 2008)

En la segunda parte de la anterior grafica se mencionan 8 pasos mediante los cuales se registra la cadena de valor de este proceso de ventas basado en el concepto de ETOM, estos pasos se nombran a continuación con sus respectivas variaciones.

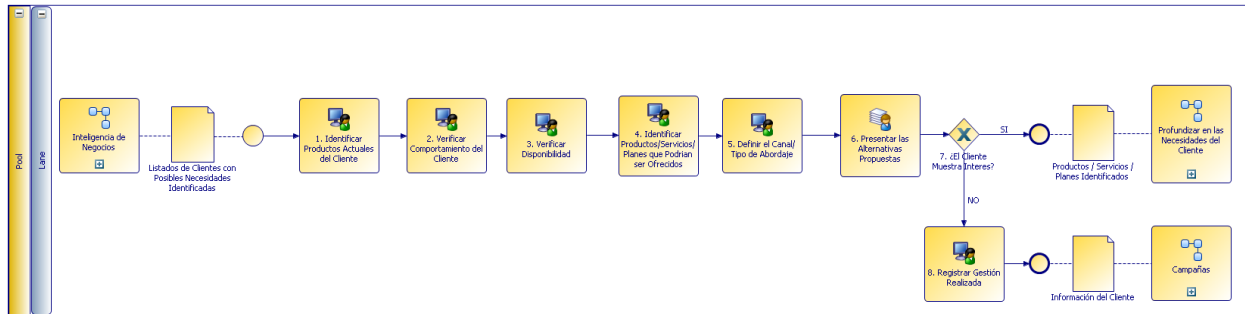


Figura 9: Cadena de valor del proceso de ventas. Fuente: (Bonkowski, 2008)

Inteligencia De Negocios → Listado De Clientes Con Posibles Necesidades Identificadas.

1. Identificar productos actuales del cliente.
2. Verificar comportamiento del cliente.
3. Verificar disponibilidad.
4. Identificar productos / servicios / planes que podrían ser ofrecidos.
5. Definir el canal (tipo de abordaje).
6. Presentar las alternativas propuestas.
7. El cliente muestra interés.

SI → Productos / Servicios / Planes Identificados → Profundizar En Las Necesidades De Cliente.

NO → Información Del Cliente → Campaña

6. INTERNACIONALIZACIÓN

6.1 Orígenes

El proceso de internacionalización de claro se remonta a la empresa Telmex. En 1990 el Grupo Carso, junto con South Western Bell, France Telecom y varios inversionistas mexicanos, ganaron la licitación para privatizar Teléfonos de México. Cuando el Grupo Carso adquiere en la privatización de Telmex el 5,8% de la empresa, ésta tenía 25 años de experiencia empresarial. Southwestern adquirió el 5% y una opción de otro 5%, France Telecom 5% y un grupo de inversionistas mexicanos otro 4,6%, para un total de 10.4% (Slim, 2014).

En un principio, existían dos empresas fuertes de telecomunicaciones en México. Cuando llegó la crisis, una de ellas decidió inclinarse por brindar servicios a ejecutivos y de alta gama. Por el contrario la empresa de Slim empezó a ofrecer sus servicios, a los estratos medio y bajo con precios más asequibles. En poco tiempo, Telmex sobrepasó a la otra empresa obteniendo beneficios inmensos y terminó absorbiéndola y por ende teniendo el monopolio de la comunicación en México.

En el año 2000, Telmex dejó de prestar el servicio de telefonía celular y la mayoría de sus inversiones internacionales, para crear la nueva empresa que se llamaría América Móvil. Telmex seguiría prestando los servicios de telefonía fija, internet fijo y televisión y la nueva empresa se encargaría de los servicios móviles.

Después de que Telmex había conquistado todo su mercado local, esto no le era suficiente y ya estaba listo para iniciar un proceso de internacionalización hacia otros países. Un factor importante, que contribuyó a la internacionalización de América Móvil y de Telmex fue la crisis de marzo de 2000. Para esta época, los mercados y los precios estaban muy afectados, lo cual hizo muy atractiva la posibilidad de internacionalizarse y crecer mucho, puesto que estuvieron disponibles y en buenas condiciones muchas empresas, las cuales adquirió el grupo Carso en muchos países de Latinoamérica (Slim, 2014). Lo anterior, le permitió a América Móvil adquirir las operaciones de distintas empresas en varios países de Latinoamérica.

En el 2003 Telmex gana una licitación con la que adquiere las operaciones de AT&T en Latinoamérica, siendo ésta operación su puente de entrada en la región, en donde ya tenía presencia América Móvil. (El tiempo, 2003).

Al año siguiente Teléfonos de México decide abrir sus fronteras y expandir operaciones a otros países de Latinoamérica, por similitud en la cultura de consumo de dichos productos y servicios y por cuestiones de carácter geográfico, en donde la idea de atacar a la región más similar en cuanto a aspectos socio-culturales, era lo más conveniente. El fin que se tenía era “aprovechar las oportunidades de crecimiento derivadas de cada mercado en el cual incursionó, permitiendo satisfacer las necesidades de sus clientes con un servicio integral de alta calidad y diversificado” (Telmex Internacional, 2009)

Primero Telmex tuvo presencia internacional en Estados Unidos, después en Sur América y por último, llegó a centro América y el caribe. En primer lugar introdujo sus operaciones en Brasil,

Argentina, Chile, Colombia y Perú, después fue llegando a uno por uno de los demás países. Ambas empresas, en pocas ocasiones llegaron a los países, a competir creando una empresa de su propiedad, puesto que en la mayoría de los casos ingresaron comprando las empresas importantes que prestaban servicios de telecomunicaciones en los diferentes países. De esta forma, ya contaban con una buena participación en el mercado, experiencia y sería mucho más rápido su crecimiento. Éste proceder le fue fácil, gracias a que ya estaba muy consolidado el grupo Carso, el cual contaba con todos los recursos necesarios para adquirir las diferentes empresas e invertir en tecnología moderna que permitiera ofrecer productos y servicios distintos a los usuarios.

En el 2012, América Móvil absorbe a Telmex y queda encargada de todas las operaciones de telecomunicaciones en Latinoamérica. Con el tiempo, surgió la estrategia de crear claro en todos los países de América Latina, para unificar en una sola marca todos los servicios ofrecidos por las empresas de Slim, haciendo mayor el posicionamiento y cobertura del mercado de América Móvil. Además, con esto se empezó a ofrecer el paquete familiar tripleplay, pudiendo hacerle competencia a las empresas que prestan estos servicios integrados en los diferentes países.

México es un país que cuenta con grandes empresas, las cuales han tenido un proceso de internacionalización exitoso y han logrado posicionarse en muchos países satisfactoriamente, llegando a ser incluso más importantes que las propias empresas nacionales. Se destacan industrias cementeras y de telecomunicaciones. México es un país desarrollado con gran potencial empresarial. Es una de las economías más sólidas de América y sus empresas han logrado traspasar las fronteras para cobrar importancia en otros países. Debido a lo anterior, es

de suma importancia estudiar el proceso de internacionalización de Claro, comenzando desde México, su ciudad de origen.

6.1.1 Proceso De Internacionalización

Según (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2005) la internacionalización es un proceso que se ejerce desde una teoría que “estudia los procesos internos de transferencia de información en las empresas, convirtiéndose este enfoque en el dominante para el estudio de la empresa multinacional”. En el caso de Telmex esta serie de procesos se dan después de una serie de cambios dentro de la compañía, en donde “se decide iniciar la expansión de las operaciones nacionales, atendiendo aquellos negocios del sector de las telecomunicaciones con gran potencial de crecimiento en los demás países latinoamericanos, que por su cercanía geográfica y cultural se convertían en una opción inmediata para iniciar dicho proceso (Diaz Mora, Pizza Ramirez, & Salamanca Lopez, 2013).

6.2 Factores de éxito

Después de ver toda la trayectoria de Claro, se puede evidenciar cómo la compañía continúa creciendo sin detenerse ante las crisis y las dificultades. La filosofía de su fundador y principal accionista Carlos Slim Helú, es que el dinero que sale de la empresa se evapora, por lo tanto, lo que hay que hacer es reinvertirlo en la misma empresa. Bajo esta filosofía, América Móvil realiza constantes inversiones en empresas con alta penetración en el mercado, para ahorrar camino en vez de iniciar una competencia de cero. Además, como ya tiene presencia en casi

todos los países del continente Americano, tiene la intención de ingresar en los mercados Europeos, continuando con su proceso de expansión internacional.

Se puede ver de ésta manera cómo sigue siendo efectiva la estrategia de internacionalización de Claro. Mientras existen muchas empresas, que no alcanzan a tener un buen posicionamiento en el Mercado y terminan siendo absorbidas, América Móvil es la que absorbe a otras compañías y se expande cada vez más.

Entre los factores de éxito de la compañía, en su proceso de internacionalización encontramos:

- El sólido musculo financiero del grupo Carso que la respalda.
- La capacidad de ahorro de la compañía y de reinversión de recursos en ella misma.
- La gran inversión en publicidad y medios para difundir la marca.
- La inversión en última tecnología para estar a la vanguardia e ir siempre un paso adelante de los competidores creando valor y ofreciendo servicios diferenciados.
- Buena planeación del proceso de internacionalización, lo cual le ha permitido considerar todos los aspectos culturales, políticos, sociales, regulatorios y demás, para no fracasar en el proceso.
- La delegación de actividades a directivos capacitados, con liderazgo y visión de crecimiento.

6.3 Estrategia

La estrategia de América Móvil, es realizar inmensas inversiones en empresas, innovación y tecnología, con el fin de ocupar una posición dominante en los mercados a los que ingresa. También, la compañía inicia comprando pocas acciones en empresas importantes, para posteriormente poco a poco ir adquiriendo una mayor cantidad hasta convertirse en propietaria absoluta de las mismas.

Por otro lado, están las alianzas que desarrolla la empresa. Estas les permiten tener un mayor alcance en el mercado y brindar mejores servicios disminuyendo costos.

Otra de la estrategia que ha implementado, es tratar de ser ella misma proveedora de muchos servicios, por lo tanto, muchos de los proveedores de la compañía son propiedad del grupo Carso, al cual que la empresa.

6.4 Ruta de internacionalización

A continuación, se presentan detalladamente las etapas que conforman la ruta de internacionalización de Claro, desde sus inicios hasta llegar a convertirse en una de las empresas de telecomunicaciones más importantes de Colombia. La ruta Comienza en México, lugar de origen de la empresa, y termina en Colombia.

Se pretenden analizar todos los aspectos, que influyeron e intervinieron en el exitoso proceso de expansión de esta compañía. Para ello, se utilizará el modelo expuesto por el doctor Andrés

Mauricio castro, en su publicación “Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano” (Castro, 2009).

El modelo consta de varias etapas, que sigue sucesivamente las empresas, hasta lograr la madurez en los mercados extranjeros.

ETAPA O: INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de lo que hoy es Claro, la compañía Telmex realizó muchas inversiones en México, su país de origen, en un momento en el que se estaba presentando una gran salida de capital hacia el exterior. La empresa, decidió quedarse e invertir en el país, lo cual fue el principio de su crecimiento. Telmex comenzó por ofrecer servicios principalmente a los estratos medios y bajos, los cuales estaban conformados por la mayoría de personas del país y consumirían más. La empresa trabajó duro para ganarse una buena participación en el mercado y terminó por tener el monopolio de comunicaciones en el país.

Después de 10 años de operaciones en el mercado local, construyendo una imagen y aprendiendo a manejar el negocio, la compañía ya se encontraba lista para salir a conquistar nuevos mercados. Tenía el capital para hacerlo, la experiencia en el manejo de las telecomunicaciones y ya no presentaba crecimientos importantes en México,

Además de lo anterior, la empresa aprovechó un momento clave, que fue la llegada de la crisis. En estos momentos cuando los precios están bajos, los mercados inestables y la gente con miedo

de invertir, América Móvil lo aprovechó para realizar grandes inversiones en empresas realmente buenas y que más tarde impulsaron su gran crecimiento. Todos estos factores, la llevaron a tomar la decisión de iniciar un plan agresivo de expansión fuera del país.

La compañía, en vista de que contaba con todas las capacidades y múltiples ventajas para dar un paso adelante en su expansión, inició un previo análisis, acerca de cuál sería la mejor forma de iniciar el proceso y los factores a tener en cuenta. Fue fundamental el estudio de las culturas, la posición geográfica, el análisis de costos e identificar las necesidades de los países a donde llegaría, en cuanto a los servicios de telecomunicaciones.

Los países de Latinoamérica principalmente, tenían muchas carencias y atrasos en materia de telecomunicaciones, por lo cual representaban un buen panorama para la inversión.

ETAPA 1: EXPORTACIÓN

Después de lo descrito en la etapa anterior, se puede decir que la compañía se encontraba lista para salir a conquistar nuevos mercados. Lo haría por medio de exportación como proceso de innovación, puesto que la idea era llegar a competir por diferenciación y bajo costos.

El primer paso que dio la compañía fuera de su mercado local, fue abrir una oficina en estados Unidos, denominada Telmex USA. Posteriormente, tuvo presencia en los países de centro América y por último en el 2004 en Sur América. La proximidad geográfica fue uno de los factores que tuvo en cuenta al trazar este recorrido.

La primera estrategia que consideró la compañía, fue ingresar a mercados similares en la cultura del consumo de los servicios de telecomunicaciones. Además, buscar a personas del mismo país para que se encargaran de las operaciones locales, puesto que tenían un mayor conocimiento de los hábitos de consumo, del mercado y la cultura. Fue así, cómo las inversiones más importantes se realizaron en Latinoamérica, por similitud en la cultura, mayor necesidad del mercado y menos competencia a diferencia de Estados Unidos.

La empresa realizó millonarias inversiones en tecnología e innovación, para brindar un servicio de mayor calidad a los clientes, en sus nuevos mercados. La compañía llegó al país a suplir la necesidad de calidad en el servicio de telecomunicaciones, puesto que las empresas estatales no prestaban buenos servicios y las demás no invertían lo suficiente para generar avances significativos en este campo. Por lo tanto, América Móvil ingresó con la intención de satisfacer las falencias del mercado y brindar nuevas opciones a los clientes.

Por todo lo anterior, la compañía se orientó por realizar una exportación directa de sus servicios, sin la necesidad de utilizar intermediarios. Lo anterior, le permitía ahorrar costos y tiempo en el posicionamiento que quería lograr.

Con la adquisición de las operaciones de empresas en los distintos países, empezó formalmente con su proceso de internacionalización.

ETAPA 3: PRESENCIA COMERCIAL

América Móvil llega al país en el 2004 asociándose con otras empresas para adquirir Comcel y con el tiempo se quedó con la totalidad de la compañía. Poco tiempo después del ingreso con la telefonía móvil, llegó Telmex para prestar los demás servicios de comunicaciones.

La empresa desplegó un amplio plan de inversión, entre lo que estaba la adquisición de las pequeñas empresas que prestaban servicios por cable, sin mucho posicionamiento, con la intención de construir una empresa más grande. Lo anterior, fue realizado sin importar que el mercado no estuviera en buenas condiciones en ese momento, sin embargo, la empresa tuvo visión internacional para los negocios y siguió adelante.

Algunas de las empresas que desaparecieron con la llegada de América Móvil a Colombia, fueron TV cable, Cable Pacifico, Cablecentro y Saltelcaribe.

Claro llegó haciéndole competencia a empresas como telefónica, que ya estaban establecidas en el país y terminó superándolas. Primero por su capacidad de ejecución posterior a la correcta planeación. En segundo lugar, por que identificó la necesidad de atender el mercado corporativo, que las otras empresas tenían descuidado; en tercer lugar, se propuso atender al mercado latinoamericano como latinoamericanos y cuarto, por las grandes inversiones realizadas en materia de fibra óptica y demás tecnologías, superando lo que ofrecía la competencia que aún utilizaba el método por cable.

Al principio Claro ingresó al mercado solo con presencia comercial, pero con el tiempo tenía la intención de licitar para la adquisición de espectros, redes y demás, con el fin de no tener que

pagarle a otras compañías por el uso de estos servicios, los cual son fundamentales en el negocio de las telecomunicaciones. De esta forma, ubico totalmente la producción y oferta de sus servicios dentro de Colombia.

ETAPA 4: SERVICIOS EN EL EXTERIOR

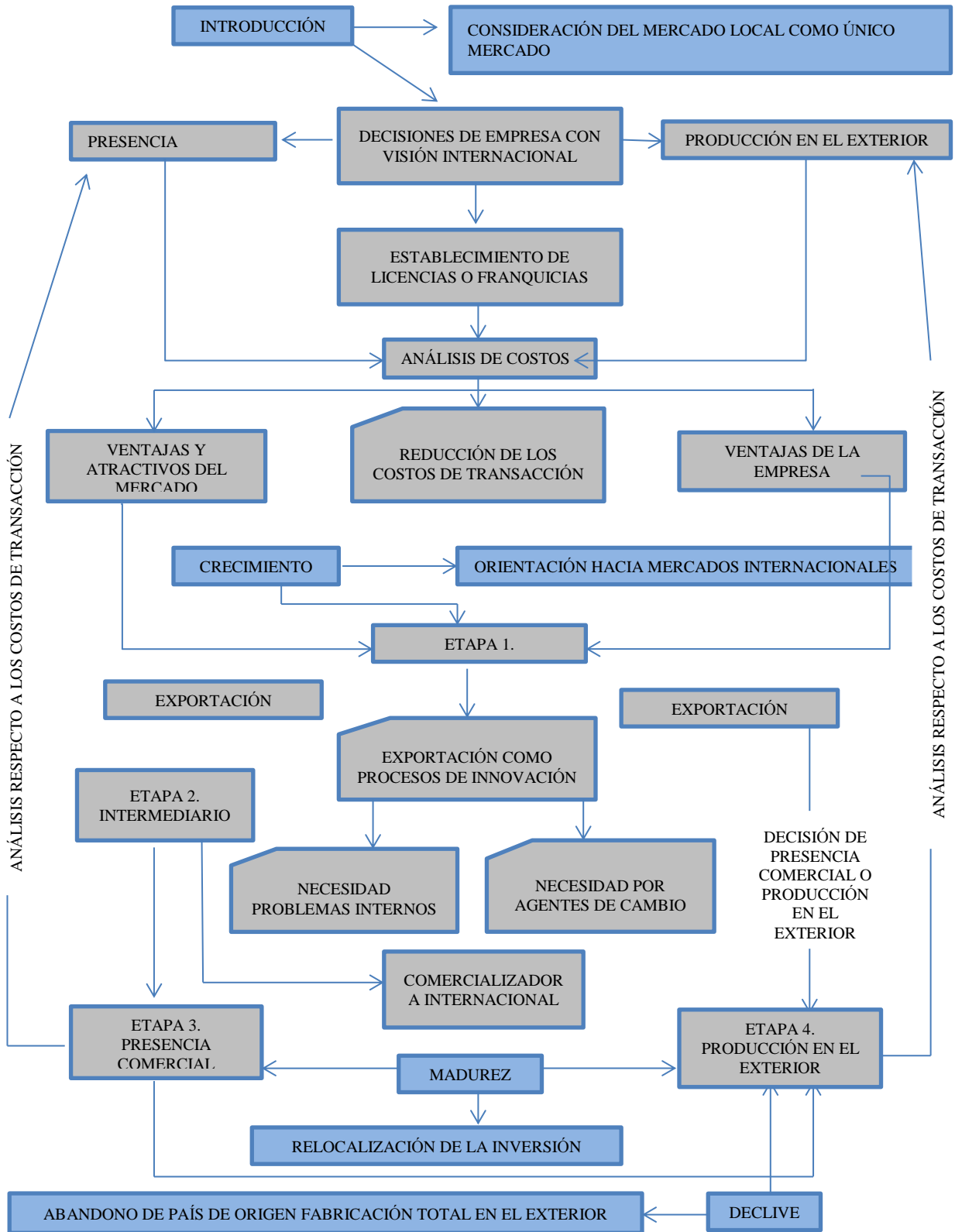
La empresa característica del grupo de Carlos Slim, tuvo un amplio crecimiento en el mercado. Se posicionó correctamente y superó a la competencia en poco tiempo. Sus estrategias bien construidas y la capacidad de gestión, le permitieron operar correctamente los recursos y expandirse satisfactoriamente.

En 2012, América Móvil realizó una unificación de marca, y nace oficialmente Claro. Aunque actualmente la compañía es la líder en el mercado de telecomunicaciones en Colombia, todavía queda mucho por hacer en el sector y la competencia es cada vez mayor, por lo cual, no se puede decir que todo está hecho. Recientemente, se han realizado diversas fusiones, con el fin de formar empresas de servicios integrados, haciéndole competencia directa a Claro.

Debido a lo anterior, se puede decir que está naciendo una nueva etapa en la competencia empresarial en el país y que depende de la gestión estratégica de cada compañía mantener su posición, superar a los competidores, o por el contrario perder participación en el mercado.

Figura 10: Ruta de internacionalización

Fuente: (Castro, 2009)



6.5 Aplicación de las teorías de internacionalización a Claro

Colombia en relación al sector de las telecomunicaciones ha ejercido un crecimiento notable desde el comienzo del nuevo milenio, más allá de las características generales y del comportamiento como tal, la necesidad de estar a la vanguardia frente a tecnologías y modelos de comunicación han hecho de esto uno de los principales motores en la expansión del sector.

Del mismo modo el factor principal en el crecimiento, expansión y exploración de nuevas tecnologías ha sido la inversión extranjera que se ha venido realizando desde finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, ya que los inversionistas han visto en esto un negocio rentable tanto social como económicamente, lo anterior debido a que el sector de las telecomunicaciones representan el 3% del PIB de Colombia.

Es tan importante lo anteriormente mencionado que en la crisis económica de 1999, fue un factor importante de recuperación pues en el 2000 tuvo su pico máximo en la historia del sector. Como registros históricos del sector en cuanto a inversión se refiere, se puede mencionar que “antes del año 1999 la inversión en el sector representaba cerca del 1% del PIB, durante la crisis bajo a representar el 0,45%” (Diaz Mora, Pizza Ramirez, & Salamanca Lopez, 2013).

Una vez se superada la crisis económica y de acuerdo a las coyunturas sociales y demográficas del país se empiezan a registrar altos índices de inversión en este sector pues las empresas deciden entrar al mercado colombiano para suplir las necesidades de la población y de igual manera aprovechar las ventajas que dicho sector ofrecía, pues su crecimiento en telefonía Móvil

e internet eran notables. Es así como este sector “generó entonces la convergencia de todos los sectores del país que se relacionan con las comunicaciones y la tecnología, la cual es el motor fundamental de las telecomunicaciones a nivel mundial” (Montoya Isaza & Olarte Cadavid, 2005).

Lo anterior cobra importancia de tal manera que según (Proexport, 2011) para el país dicha inversión en cuanto a infraestructura se refiere “permitió prestar servicios de telecomunicaciones en cualquier lugar del país, convirtiéndose en uno de los sectores con mayor crecimiento y competencia”.

Más allá de toda intención por parte de inversionistas extranjeros en el sector de las telecomunicaciones en Colombia, el Gobierno decide implementar el *Plan Vive Digital* el cual buscaba extender la posibilidad de acceso a internet para la mayoría de la población, con ambiciosas expectativas de poder pasar de 2 millones de usuarios a 8 millones en el 2014. Dicho plan lleva a desarrollar mejores infraestructuras y es allí cuando se decide instalar el nuevo cable submarino por el Océano Pacífico para diversificar los puntos de entrada de las telecomunicaciones y tener así contacto directo con Asia (Proexport, 2011).

Después de todos estos contextos tanto sociales como económicos y demográficos es cuando América Móvil decide tomar partido en el desarrollo y aprovechamiento de oportunidades de inversión, pues tenían a su alcance los mecanismos económicos y tecnológicos para hacer una gran movida hacia Colombia.

Para mediados del 2012, es cuando el grupo América Móvil, quien es el cuarto operador más grande del mundo, decide entrar a Colombia mediante la unificación de dos compañías establecidas en el mercado y fundamentales en la prestación de servicios de telecomunicaciones en el país, estas empresas eran Comcel y Telmex Colombia, ahora las dos compañías trabajarían bajo la marca Claro quien unificó su oferta comercial.

“El proceso de integración duró alrededor de año y medio. Inició cuando en diciembre de 2010 Comcel se quedó con más del 90 por ciento de Telmex Colombia, por un valor que sobrepasó los 800 millones dólares” (Arroyo Mora, 2012).

Después de esta gran inversión, América Móvil quien en Colombia será Claro, logra convertirse en la empresa más grande en el sector de las telecomunicaciones del país, pues con esta unificación hace presencia en más de mil 100 municipios, con más de 35 millones de clientes en el país y alrededor de 29 millones de líneas fijas (Arroyo Mora, 2012).

Más allá de la unificación de estas dos compañías prestadoras de servicios de telecomunicaciones, y su unión de servicio en una misma plataforma, se aclaró que aunque trabajaran bajo la misma marca (CLARO COLOMBIA) pero trabajarían de manera independiente. La unión solo daría ventajas a los usuarios en la solución de problemas y en la prestación de más y mejores servicios tales como, la banda ancha en el servicio de Internet y la televisión por suscripción.

Proceso De Internacionalización De Claro En Colombia

De acuerdo a la investigación realizada y en referencia a las fuentes utilizadas en este trabajo de grado con anterioridad, cabe resaltar que dicho proceso de internacionalización por parte de América Móvil bajo la marca Claro Colombia no se debe solamente a un proceso o teoría. Dicho camino, toma raíces en la mezcla o utilización de distintas teorías a la vez.

El aprovechamiento en primera medida de las oportunidades que en aquel entonces el mercado ofrecía y del mismo modo el aprovechamiento de la utilización de sus recursos tanto económicos como de infraestructura y de conocimiento del comportamiento del mercado en países similares, dio paso a la oportunidad de generar nuevos modelos de negocio y desarrollo del sector en el país.

Es así como, podemos ver que de acuerdo a las definiciones Claro Colombia fue creada bajo los modelos teóricos de internacionalización que se refieren a continuación:

- *La internacionalización desde una perspectiva económica*
 - *Teoría de la organización industrial*
 - *Teoría de la internalización*
 - *Teoría del paradigma ecléctico de Dunning*
- *Teoría de Redes*

Es de notoria obviedad que para mediados de 2012 y con previo adelantamiento del proceso de Joint Venture entre *Telmex* y *Comcel* en el 2010, América Móvil vio como gran oportunidad el

desarrollo de oportunidades de expansión, pues el hecho de asumir los costos de todo tipo generaría más ventaja competitiva para la empresa en este país. Este proceso basado en la teoría de la internacionalización desde una perspectiva económica, se da gracias a varios factores, entre ellos a la similitud de las compañías que unificarían esfuerzos para trabajar como una sola dentro del mismo mercado.

En relación a lo anterior y uniendo las ideas por las cuales se desarrollan los procesos de internacionalización desde la perspectiva económica, se ve en cierto modo el uso y aprovechamiento de la teoría de la organización industrial desde el punto de vista que, más allá de que no fuese la única compañía disponible en ofrecer este tipo de servicios ya se había aventajado mucho en la consecución de los que sí podía y aparte estaban establecidas en el mercado, lo cual generaba adelanto en el proceso pues las instalaciones, las plantas de producción y los mecanismos de operación se encontraban ya instituidos.

Lo anterior nos lleva a concluir que, mediante el desarrollo de dicho proceso se llevaba mucho terreno en cuanto a la ventaja competitiva, pues, esta marca iba a ofrecer servicios exclusivos que hasta el momento no se daban en el país, servicios de telecomunicaciones todos bajo una misma marca.

Es así, como a primera vista, América Móvil establece esta ventaja competitiva en el país, pues trae modelos de operación, producción, tecnológicos y organizacionales, diferentes a los que hasta ese momento se tenían arraigados tanto en el mercado como en el país. Del mismo modo podemos ver que a pesar de la competencia que encontraría en Colombia tendría cortes de estilo

monopolístico, pues deseaba ofrecer bajo una sola marca todo el máximo posible de servicios de telecomunicación a la población. (Fijo, móvil, internet y televisión por cable)

Tanto la experiencia, la capacidad económica y los recursos de infraestructura y tecnológicos de América Móvil en el continente Latinoamericano eran muy fuerte, Colombia se convirtió en el país número 16 en donde la figura de Claro llegó a instalarse, esto obviamente fue un gran paso para la compañía, puesto que la similitud de comportamientos y necesidades con los otros países de la región eran fáciles de atacar y abarcar. Es así, como se generó ventaja competitiva frente a las otras compañías que ofrecían servicios similares en el sector dentro del país, compañías tanto locales como extranjeras.

Dentro de todas estas teorías existe afinidad de una manera u otra con diversos procesos para la internacionalización de esta compañía en Colombia, es allí cuando cabe mencionar que el proceso de internalización tuvo cierta medida dentro del proceso general, pues esta teoría afirma que las empresas multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado, para gestionar actividades de valor a través de las fronteras nacionales.

Del mismo modo esta teoría afirma que en el proceso de internalización enfocado en la internalización se deben cumplir dos parámetros que enmarcan dicha teoría. Dichas condiciones son las siguientes:

- 3) Deben existir ventajas al localizar las actividades en el exterior.

- 4) Que el hecho de organizar dichas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero.

La primera condición hace una referencia general a la comparación entre “los costos de producir en el mercado nacional y luego exportar al país extranjero, con los costos de producir directamente dentro del país extranjero” (Diaz Mora, Pizza Ramirez, & Salamanca Lopez, 2013). De acuerdo con los autores citados anteriormente y quienes en el desarrollo de su texto citan a (Teece, 1986) para explicar cómo este hecho influye en los costos operacionales, es decir, el coste de los factores de producción, coste de transporte, y los aranceles.

La segunda condición y la cuales es la más ligada al caso de internacionalización de América Móvil en Colombia hace referencia al concepto de fondos de transacción, los cuales al ser asociados con el mercado son clasificados como:

- Retrasos ocasionados por tener distintas actividades ligadas por el mercado.
- Conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder.
- Dificultad de poner un precio a una transferencia de tecnología
- Aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales. (Diaz Mora, Pizza Ramirez, & Salamanca Lopez, 2013)

Esta última condición de acuerdo al caso de Claro en Colombia es en cierto modo, la que más representa el modelo que tomaron para incursionar en este país, pues de acuerdo al modelo y a los comportamientos operacionales ejercidos por esta compañía existen similitudes tales como:

- Los beneficios de la internalización surgen de la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos e implicaran la creación de una empresa multinacional, en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales (Castro, 2009).
- Las imperfecciones del mercado permite obtener beneficios, al ofrecer la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un menor coste. (Diaz Mora, Pizza Ramirez, & Salamanca Lopez, 2013)

La exploración de nuevos mercados tales como el colombiano, destaca el desarrollo de la segunda característica de la segunda condición, pues para América Móvil en el momento de entrar al país, se presentan imperfecciones en el mercado, estos dados de acuerdo a la cultura de consumo de estos servicios en la Nación como de las características propias del mercado en Colombia. Es allí donde esta compañía se siente más atraída al poder explotar la oportunidad de generar beneficios cambiando el diseño propio del consumo del mercado de las telecomunicaciones en el país. Lo anterior, logra que mediante el Joint Venture entre dos compañías similares en su *core* y prestación de servicios, genere la capacidad de operar bajo un modelo distinto dentro de una sola marca en común.

Del mismo modo se puede referenciar dentro del proceso de internacionalización de América Móvil hacia Colombia, el uso en cierto modo de la teoría del paradigma ecléctico de Dunning, la

cual explica que dependiendo del tipo de compañía esta tendrá tendencia a internacionalizarse por diversas razones entre ellas;

- La extensión
- La forma
- El patrón de producción internacional

Elementos basados en las ventajas específicas de la empresa, buscando así, mercados atractivos para la producción.

Dicha decisión de internacionalizarse, según este modelo, se debe a varios factores determinantes dentro del proceso, entre ellos encontramos criterios básicos tales como la realización de análisis de costos frente a las ventajas de producción en el extranjero, para así determinar si se produce o se hace mediante una subsidiaria en el determinado país.

Desde este punto de vista, América Móvil estableció sus prioridades desde un principio, pues, encontró la oportunidad de entrar al mercado colombiano pero no por sus propios medios, ya que en el diseño de infraestructura no tenía los recursos necesarios, factor que si tenían disponibles las empresas que operaban en el país en la prestación de los servicios de telecomunicación (Telmex y Comcel), es así entonces, como genera la unificación de esfuerzos tanto de recursos humanos como de recursos de infraestructura para el máximo aprovechamiento de estos y así poder generar y explotar las ventajas competitivas que dicho movimiento lograría.

Según las características explicadas en este trabajo de investigación, referentes a la teoría del paradigma ecléctico de Dunning, se cumple la mayoría de los factores que la caracterizan para el caso del proceso de internacionalización de América Móvil en Colombia, tales como:

- La empresa debe contar con ventajas propias que la puedan diferenciar de las empresas locales al ingresar en un mercado extranjero.
- Contar con las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, que se divide en:
 - Ventajas que poseen las empresas ya establecidas frente a las nuevas
 - Ventajas específicas asociadas a las características de ser multinacional
- La empresa que posee dichas ventajas propias, le debe resultar más ventajoso explotarlas por sí misma, que venderlas o alquilarlas a empresas de otros países. Es decir, le debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o mediante la ejecución de nuevas actividades.
- La empresa tener una planta de producción en el exterior dependiendo de las ventajas que este hecho contenga, considerando distintas variables.

En lo que respecta a las teorías de internacionalización basada en redes, se referencia que los mercados o la oportunidades de interactuar dentro de estos llegan de manera directa a las empresas mediante sus redes y los miembros relacionados a estos en el exterior. Ejemplo de esto son las empresas multinacionales y los joint ventures. (Castro, 2009)

Para lo anterior es importante tener en cuenta un punto clave dentro de esta internacionalización, y es la manera de ejercer entrada en mercados externos, pues realmente esto solo existe cuando quienes intervienen en dicho proceso “poseen recursos complementarios e información, y que el intercambio económico está antecedido por la transmisión de información que contempla la oportunidad empresarial”. (Castro, 2009)

Para el cumplimiento de la implementación de dicha teoría, se debe contar con ciertas características que cumplan los parámetros establecidos por la teoría, entre ellos encontramos varios que América Móvil llevo a cabalidad dentro el proceso de internacionalización en Colombia dichos parámetros son los siguientes:

- Joint Venture
- Generar nuevas conexiones con y en otros mercados
- Crear investigación y de este modo evaluar socios potenciales.

Estas características fueron bien aprovechadas por América Móvil, pues al ser una empresa grande tenía más opción de explotar de mejor manera dichos recursos, pues sus condiciones son más aptas para lograr ejercer una buena gestión en el manejo de las redes.

Del mismo modo vio oportunidades de acuerdo al tipo de mercado en el cual se desempeña, pues “Para muchas empresas industriales y de alta tecnología, el camino hacia la internacionalización refleja su posición en la red en relación con varios clientes y proveedores, creando puentes hacia otros mercados”. (Castro, 2009) En relación a esto para este tipo de compañías el entrar a

mercados exteriores está relacionado por la internacionalización de los socios de la red. (Castro, 2009).

Como ya se referenció anteriormente en este trabajo de investigación y de acuerdo a (Castro, 2009) se cumplen con los pasos sugeridos por el autor citado en el desarrollo de este modelo por parte de América Móvil. Para mayor entendimiento retomamos los pasos sugeridos que son los siguientes:

- Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional)
- Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración)
- Integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países. En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes

De lo anterior se puede concluir que este modelo ayudó en gran manera al posicionamiento y éxito del proceso de internacionalización de América Móvil en Colombia pues mediante las actividades realizadas por la compañía se pudo lograr el principio que explica que “las empresas necesitan recursos controlados por otras empresas, los cuales pueden ser obtenidos debido a su posición dentro de la red” (Castro, 2009).

A manera de conclusión de este análisis del desarrollo del proceso de internacionalización de América Móvil específicamente en Colombia, se puede decir que no hay una verdad absoluta frente a las teorías y modelos planteados, lo cual permite decir que para el desarrollo de estos

procesos siempre existirán diferentes variables dependiendo del tamaño, el objetivo y el mercado en el cual se desarrolle la compañía en cuestión. Es así, como por lo general y de acuerdo a las teorías planteadas por los distintos expertos en el tema, las empresas en su camino de expansión y crecimiento hacia nuevos mercados, desarrolla muchas de estas de manera casi que automática, dependiendo de factores únicos, propios de la empresa en cuestión, factores tales como:

- Tamaño de la empresa
- Tipo de mercado
- Las necesidades de la compañía
- Las oportunidades que identifique en el país al cual va a llegar
- Objetivos de la empresa

Más allá de los estudios que se realicen de mercadeo y comportamiento del consumidor, o del aspecto social de la Nación a la cual se desea entrar, estos procesos por lo general son una mezcla de algunas de las teorías que en este trabajo se mostraron. Lo anterior con el fin de aprovechar al máximo la inversión que se realiza, buscando siempre la manera correcta de que en la actividad, la teoría sea eficiente y eficaz en el momento de romper fronteras.

Tabla 32: Teorías aplicadas por Claro en su proceso de Internacionalización en Colombia

TEORÍA	CARACTERÍSTICAS EN LA APLICACIÓN	ANÁLISIS	TIPO DE VENTAJA
INTERNACIONALIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Venture. • Desarrollo de oportunidades. • Adquisición de 	Teorías basadas en los costes y en las ventajas económicas de la internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Competitiva. • Posicionamiento. • Aumento en el volumen de ventas.

	costos.	.	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en la adquisición de clientes.
DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Adelanto en el proceso. • Institución de las instalaciones, las plantas de producción y los mecanismos de operación. • Ofrecer servicios exclusivos. • Trabajar bajo una misma marca. • Innovación. • Diferenciación 	<p>Teoría basada en el principio de que las empresas puedan tener instalaciones o plantas de producción en otros países.</p> <p>Generando ventaja competitiva mediante el ofrecimiento de productos o servicios que otras no puedan.</p> <p>Diferenciación e innovación claves del asentamiento de esta teoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competitiva. • Posicionamiento. • Aumento en el volumen de ventas. • Crecimiento en la adquisición de clientes.
DE LA INTERNALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de modelos de operación, producción, tecnológicos y organizacionales. • Empresa de estilo monopolístico. • Joint Venture, bajo una sola marca todo el máximo posible de servicios de telecomunicación a la población. 	<p>Teoría basada en la parte interior de la empresa en donde se estudian los procesos internos de transferencia de información.</p> <p>Esta teoría explica la diferencia entra la realización de transacciones de productos intermedios entre países, y como esas están organizadas por jerarquías en vez de venir determinadas por las fuerzas del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competitiva. • Posicionamiento. • Aumento en el volumen de ventas. • Crecimiento en la adquisición de clientes. • Gestionar actividades de valor a través de las fronteras nacionales.

<p style="text-align: center;">DEL PARADIGMA ECLÉCTICO DE <i>DUNNING</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Especificación en los procesos. • Propensión a internacionalizarse. • Producción en los mercados donde incursiona. • Diferenciación. • Ventajas propias de la empresa. • Ventajas derivadas del gobierno. 	<p>Teoría que explica la extensión, la forma y el patrón de producción internacional.</p> <p>La empresa debe contar con ventajas propias que la puedan diferenciar de las empresas locales al ingresar en un mercado extranjero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competitiva. • Know How • Organización • Diferenciación • Posicionamiento. • Aumento en el volumen de ventas. • Crecimiento en la adquisición de clientes. • Diversificación.
<p style="text-align: center;">DE REDES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Ventures. • Apertura de fronteras mediante sus redes. • Recursos complementarios. • Información. • Expansión de procesos. • Aprovechamiento de oportunidades. 	<p>Esta teoría explica la generación o el mecanismo de entrada hacia mercados externos.</p> <p>Esta contempla interacción de manera directa entre la empresa local y sus redes.</p> <p>De este modo se expande a otros países mediante el aprovechamiento de las redes propias y externas, mediante el posicionamiento previo de infraestructura y con el valor agregado del conocimiento en el desarrollo de los procesos.</p> <p>Este proceso no innova sino que aprovecha el establecimiento de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competitiva. • Posicionamiento. • Aumento en el volumen de ventas. • Crecimiento en la adquisición de clientes. • Gestionar actividades de valor a través de las fronteras nacionales.

		<p>previas empresas similares en el sector, de este modo, genera facilidades en la prestación de sus servicios mediante la unificación de estas empresas por medio de joint venture.</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> • Competitiva. • Know How • Organización • Diferenciación • Posicionamiento. • Aumento en el volumen de ventas. • Crecimiento en la adquisición de clientes. • Diversificación.

Fuente: Elaborada por los autores.

7. ESTRATEGIA DE AMÉRICA MÓVIL CON LA CREACIÓN DE CLARO COLOMBIA

Después de una exhaustiva investigación y previo análisis de la información, se puede decir que la creación de claro, es una estrategia de América Móvil, para unificar las diferentes empresas de su propiedad bajo una misma marca, que sea reconocida por todos los usuarios y renueve la imagen de la compañía. Esto permite prestar un servicio más completo, tener un mayor reconocimiento y manejar más fácilmente la información de los usuarios. También, dicha estrategia busca la obtención de un mayor número de clientes, al ofrecer la facilidad de tener todos los servicios bajo la misma factura. Claro con este movimiento busca ganar participación en el mercado de telecomunicaciones y crear una estructura más fuerte con la cual poder competir en el entorno actual.

Comcel, filial de América Móvil, era la principal empresa de telefonía Móvil de Colombia con más de 30 millones de usuarios en el país y contaba con una trayectoria de más de 18 años. Pudo derrotar a marcas como Celumovil, Bellsouth y OLA, mientras esta seguía creciendo cada vez más.

En un principio se pensó que la marca Claro, con presencia en la mayoría de los países de Latino América no llegaría al Colombia, uno de los dos países en donde la marca no existía (el otro es México). Entre las razones, están que Comcel era una empresa muy fuerte en el mercado, que alcanzó a tener un gran posicionamiento de marca y era una de las primeras empresas por ventas en Colombia.

A pesar de que Comcel era una de las empresas más sólidas del país, no pudo resistirse a una tendencia que se está dando a nivel mundial, la cual trae consigo motivos económicos, como la reducción de costes de publicidad y gestión de marca. Además, ésta acción fue consecuencia de un ajuste en la estrategia de negocio de América Móvil, que buscaba la concordancia del negocio local, con la estrategia aplicada por la marca globalmente.

La integración de servicios, se debía dar especialmente en los países en donde dos o más marcas pertenecen al mismo grupo económico. Ejemplo de estos casos son las fusiones en su momento de, BellSouth y Movistar, OLAy Tigo, Cingular y AT&T, Colseguros y Allianz, entre muchos otros, y a Comcel le tocó desaparecer ante la llegada de claro.

Otro motivo que pudo intervenir en la llegada de la nueva marca al país, es la guerra que se está dando en Colombia entre las empresas de telecomunicaciones. En el pasado, existía una lucha entre distintas empresas por prestar diversos servicios de comunicación a los usuarios. Antes del nacimiento de Claro, el mercado de servicios integrados estaba en manos de UNE y MOVISTAR que ofrecían el conocido paquete familiar tripleplay (televisión, internet, telefonía fijo y móvil), todo bajo una misma marca y una misma factura. Lo anterior, permite posicionar la marca unificada ante los consumidores y le facilita a la empresa el ahorro de costos.

Comcel, se encontraba dando la batalla únicamente prestando servicios de telefonía móvil e internet móvil, y Telmex, la otra empresa perteneciente al grupo de Carlos Slim, se encontraba prestando los servicios de televisión, internet y telefonía fija. Con las empresas por separado, era más difícil prestar dichos servicios a los usuarios, quienes encontraban mayor facilidad en la competencia, al poder tener todo el paquete unificado en un mismo lugar. Ante esta situación,

era necesaria la llegada de claro, unificado todos los servicios ofrecidos por las empresas de Slim, para poder lograr un mayor posicionamiento en el mercado y hacer frente a la creciente competencia.

Por otro lado, Comcel estaba enfrentando acusaciones de operador dominante del mercado móvil, de abusos a los clientes y altos precios, lo cual podía dañar la imagen de la empresa y estaba haciendo que los consumidores perdieran la confianza, refugiándose en la competencia. Por todas estas razones, América Móvil tomó la decisión estratégica de invertir en la llegada de claro a Colombia, fusionando las marcas Comcel y Telmex de su propiedad.

Los cambios de marca en empresas Business to Consumer (B2C) como Comcel, suelen ser más costosos que aquellos dados en empresas Business to Business (B2B). Si bien, el costo de un cambio de marca depende de múltiples variables, se calcula que para el caso de Comcel (una marca avaluada entre 500 y 1.000 millones de dólares) el costo de este cambio va a significar el 10% del valor de la marca, es decir, entre 50 y 100 millones de dólares, que lo convierten en uno de los cambios de marca más caros de la historia de Colombia (el cambio de marca Colseguros a Allianz costará alrededor de US\$18 millones). Afortunadamente el grupo de Carlos Slim tiene los recursos para este tipo de operaciones estratégicas (El Universal, 2012).

La idea era que el cambio de marca se diera de un momento a otro, renovando la imagen y posicionando la nueva marca rápidamente, para que las personas no tengan tiempo de relacionarla con la marca anterior (Comcel). Este cambio trae consigo muchas situaciones, como la renovación de la marca comercial, cambio de facturación, cambio de publicidad, reorganizar

el personal, entre otros. También, tuvo que cambiar el nombre del operador en la pantalla de los celulares y las configuraciones de internet para los teléfonos Móviles (El Universal, 2012). Con todo lo anterior, Claro Colombia quedará lista para competir por igual con Movistar, UNE EPM y en el futuro con ETB, por el mercado de las telecomunicaciones en Colombia.

Claro llega a Colombia porque los usuarios lo están exigiendo y la convergencia es una tendencia a nivel mundial. Debemos traer una oferta convergente para nuestros usuarios", dijo Juan Carlos Archila, presidente de Comcel en el país. Por lo anterior, se produciría una unificación de las redes de telecomunicación y plataformas tecnológicas.

CONCLUSIONES

A lo largo de la historia de América Móvil, la empresa ha sabido identificar de una forma excepcional las necesidades del mercado, lo cual le ha permitido triunfar ante los fracasos y la inestabilidad del entorno. Gracias a su cultura corporativa y a las bases de su fundador, ha logrado una expansión admirable y un posicionamiento ejemplar.

América Móvil tiene una estrategia de inversión extensiva en innovación y tecnología, lo cual permite la satisfacción de los clientes de mejor manera. Cuando llegó a Colombia, lo hizo invirtiendo en fibra óptica y demás tecnologías, en un momento en que las empresas de ese entonces, solo prestaban servicios precarios e insuficientes.

Un factor importante para tener en cuenta en el éxito de la internacionalización de esta compañía, es la gran capacidad de visión y la disposición a correr riesgos de los directivos y en especial de su propietario Carlos Slim. La empresa no se ha dejado intimidar por las diferentes crisis y mucho menos por los escenarios pesimistas del mercado, sino que por el contrario, ha tenido la capacidad de ver más allá y adelantar importantes inversiones, aun cuando nadie lo cree conveniente. Al final, la empresa termina sacando ventaja de dichas inversiones y recuperando el capital, logrando la generación de inmensas ganancias.

Teniendo en cuenta la realización de este trabajo de investigación, enfocado en los procesos de internacionalización ejercidos por América Móvil, la cual opera en Colombia bajo la marca CLARO COLOMBIA, se pueden llegar a varias conclusiones que de manera general y específica

se generan en relación a los comportamientos históricos y recientes por parte de la compañía en la región y el país.

De este modo se pueden concluir los siguientes aspectos:

- Clave del éxito de la incursión de América Móvil en Colombia se debe a su gran poder económico, lo cual le dio ventaja a la hora de entrar al mercado colombiano, pues tenía la capacidad de financiamiento en la cobertura de infraestructura y tecnología para los ambiciosos planes que tenía en el desarrollo de sus operaciones en Colombia.
- De igual manera otro factor determinante en el éxito de este proceso de internacionalización se debe a la innovación de procesos en el sector de las telecomunicaciones en el país, pues generó la prestación de servicios de una manera distinta con mayor calidad, lo cual hacía la diferencia de estos con el resto de la competencia.
- Desde las anteriores perspectivas, se puede concluir que América Móvil tuvo rapidez y acertamiento en lo que a la toma de decisiones respecta, pues, detectó la oportunidad, evaluó las condiciones y ejecutó los diversos planes que al final lo llevarían a la incursión en el mercado colombiano.
- De acuerdo a la desaparición de las marcas colombianas prestadoras de servicios de telecomunicación, lleva a pensar en varias generalidades tanto positivas como negativas

dentro de la operación en el mercado de dichos servicios, por ejemplo, se puede deducir que marcas como Comcel fueron salvadas o fortalecidas en el desarrollo de sus operaciones pues más allá de que el nombre de Comcel como tal desaparezca, es la subsidiaria que trabaja bajo la marca de Claro en la prestación de servicios telefónicos fijos y móviles.

- Desde otra perspectiva se puede deducir que la empresa colombiana como tal, queda relegada en el sector ante multinacionales con más fuerza y mejor calidad del servicio pues como se puede apreciar 4 de las 6 empresas prestadoras de dichos servicios, casi el 67% son empresas extranjeras entre las cuales el dominio casi total del mercado referencia a 3 de estas empresas.
- En relación a la aplicación de teorías de la internacionalización, se pueden concluir varias situaciones. Entre estas, el desarrollo del cumplimiento de uno de los objetivos fundamentales de la administración de empresas, la perdurabilidad de las empresas en el tiempo, pues dichas aplicaciones de estas teorías, reflejados en los procesos de expansión de la compañía hacia nuevos países, genera que la empresa se encuentre en constante crecimiento en políticas de innovación y mejora del servicio, mediante inversión de infraestructura y tecnología, dando así beneficios tanto para la empresa como para el país, pues este dinero se reinvierte en la generación de empleo y en la consolidación de aspectos generales de la empresa.
- La simplificación de procesos y beneficios se generan mediante la implantación de modelos nuevos tales como los modelos de integración, modelos que se ven reflejados en

el país mediante la unificación de procesos en empresas similares en el mercado de las telecomunicaciones como Comcel y Telmex mediante el Joint Venture entre estas empresas.

- Durante el proceso de internacionalización de América Móvil en Colombia se evidencia el aprovechamiento y utilización de las teorías específicas para estos procesos, teorías que en su gran mayoría son combinadas, pues una sola teoría sería imposible de abarcar las necesidades fundamentales de una multinacional en la expansión de procesos y operaciones en otro país.
- Estas teorías ejercidas en Colombia fueron muy similares a las usadas anteriormente en países de la región, ventaja que poseía América Móvil al conocer el comportamiento del consumidor, las necesidades del cliente y al identificación de oportunidades para explotar al máximo los recursos con los cuales se contaba en Colombia para el momento que llegó Claro, pues la realización del proceso de unificación fue el camino más fácil, eficaz y eficiente para el desarrollo de sus operaciones y el posterior crecimiento de la compañía en el país.
- De acuerdo a lo anterior se deduce que Claro en su incursión en Colombia adelantó camino, ahorrando recursos económicos y tiempo en la unificación de empresas similares en el mercado, empresas que tenían previo conocimiento en el portafolio de servicios, servicios específicos que se adecuaban a la necesidad del cliente, con el fin de lograr

mayor cobertura en todo el país, liderando así el posicionamiento de esta en el mercado de las telecomunicaciones en Colombia.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la realización de este trabajo, cabe notar varias apreciaciones en relación a la mejora en cuanto a condiciones y factores determinantes en el proceso de internacionalización de América Móvil en Latinoamérica, pero especialmente en el caso colombiano. En este orden de ideas, se generarán una serie de recomendaciones por las cuales, se podrían encontrar oportunidades a explotar, fortalecimiento en áreas importantes, evolución en cuanto a los aspectos menos fuertes y tanto eficiencia como eficacia en el desarrollo de sus operaciones en Colombia.

De acuerdo a lo anterior, un aspecto relevante frente al éxito de este proceso de internacionalización, debe estar dado por enfocar sus esfuerzos hacia la población, determinando así, mercados específicos donde las necesidades del cliente como tal sean totalmente satisfechas, de este modo se cumplen varios objetivos a la vez, entre ellos la mejora en la calidad del servicio, se fideliza el cliente, se reducen costos, se generan mayores utilidades para la empresa y se hace sostenible en el tiempo mediante la prestación de sus servicios bajo una misma marca internacional, desarrollados por subsidiarias nacionales.

A partir de esto las oportunidades de integración de nuevos modelos en la prestación de servicios de telecomunicación abren puertas hacia nuevos caminos, en donde día a día se hace más necesario estar a la vanguardia de la tecnología, lo cual haría la empresa perdurable en el tiempo atacando una necesidad considerada hoy en día básica en el desarrollo de las labores de toda la población.

América Móvil, bajo su marca Claro en Colombia, debe aprovechar de una manera más eficaz la

experiencia y conocimiento del mercado latinoamericano aplicado en Colombia en donde a pesar de la similitud de cultura, la idiosincrasia y comportamiento del consumidor puede variar en ciertos aspectos, de esta manera se mejora la calidad de servicio, pues se tiene claro conocimiento de lo que el consumidor necesita, como lo necesita, en donde lo necesita y cuando lo necesita, factores claves en el desarrollo de una empresa prestadora de servicios de telecomunicación pues su relación directa con el cliente fortalecerá los cimientos bajo los cuales opera logrado así perduración en el tiempo.

Del mismo modo América Móvil, debe fortalecer sus procesos operacionales, exactamente en el trabajo mancomunado entre sus subsidiarias, que a pesar de trabajar bajo una misma marca y prestar servicios similares, operan de manera independiente, de este modo se generaliza una idea y objetivos claros de trabajo, aprovechando que estas empresas tienen conocimiento y experiencia en cuanto al comportamiento del consumidor se refiere, de este modo, se mejora el servicio, se fortalecen los clientes existentes y se atrae nuevo mercado, lo cual ayudara al crecimiento de la empresa.

Por ultimo cabe resaltar, que el mercado colombiano es un mercado muy variante y de acuerdo a esto la compañía debe estar atenta a las señales y agentes de cambio con el fin de trabajar de acuerdo a sus principios en la mejora de prestación de los servicios de telecomunicación en el país, compitiendo de manera clara y atractiva con las demás empresas prestadoras de estos servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, A. t., & Vallejo, A. (2010). *Telecomunicaciones, convergencia y regulacion*. Revista de economía institucional.
- Alonso, J. A., & Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. (I. e. exterior, Ed.) Recuperado el 2 de marzo de 2014, de <http://www.revecap.com/revista/numeros/17/pdf/lopez.pdf>
- América económica . (9 de Septiembre de 2010). *En las proximas semanas se oficializará en Perú fusion de Telmex y Claro*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-adquisiciones/en-las-proximas-semanas-se-oficializara-en-el-peru-fusion>
- America económica . (2013). *Ranking de las 500 mayores empresas de America latina* . Obtenido de http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_latinoamerica_2013/ranking-500-mejores.php
- America Movil. (2005). *Informe Anual America Movil*. Obtenido de <http://www.americamovil.com/amx/es/cm/reports/Y/2005.pdf>
- America Movil. (2013). *America Movil S.A.B DE C.V. Reporte financiero y operativo del cuarto trimestre de 2013*. Mexico. Obtenido de <http://www.americamovil.com/amx/es/cm/reports/Q/4T13.pdf>
- América Móvil. (2013). *Informe de Responsabilidad social 2013*. Obtenido de <http://crady.com.mx/AmericaMovil/>
- America Movil. (2014). Recuperado el 12 de 5 de 2014, de <http://www.americamovil.com/amx/en/cm/about/intro.html?p=28&s=34>
- ANE. (2014). *Agencia Nacional de Espectro*. Obtenido de <http://www.ane.gov.co/index.php/conozca-la-ane/objetivos-y-funciones-news.html>
- ANTV. (2014). Obtenido de <http://www.antv.gov.co/>
- ANTV. (2014). *Television digital terrestre*. Obtenido de <http://www.antv.gov.co/content/television-digital-terrestre>
- Arenas, L. A. (1992). *Las telecomunicaciones en Colombi: Historia, desarrollo y normas*. Bogota D.C : CAT Editores.
- Arroyo Mora, C. (12 de Junio de 2012). *www.elnuevodia.com.co*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/151353-claro-llega-a-colombia-y-promete-maxima-satisfaccion-a-sus-usuarios>
- Atehortua, F., Bustamante , R. E., & Valencia, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellin : Universidad de Antioquia.
- Audiencia Electronica . (20 de Enero de 2011). *Claro deja de ser CODETEL* . Obtenido de <http://www.audienciaelectronica.net/2011/01/20/claro-deja-de-ser-codetel/>
- Banco de la Republica. (2013). *Informe del comportamiento de la balanza de pagos de Colombia*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/balanza-pagos>
- Bolsa Mexicana de valores . (2014). *Series accionarias*. Obtenido de <http://bolsadevaloresmx.blogspot.com/2009/04/series-accionarias.html>
- Bonkowsi, J. (2008). *Procesos - Conceptos ETOM*. Ernst & Young.
- Booz & Company. (2013). *Informe anual "World Telecommunications Outlook 2013"*. Obtenido de

- http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand%26co_WorldTelecommunicationsOutlook2003.pdf
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: como evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid : McGraw-Hill.
- Caracol. (13 de Noviembre de 2013). *UNE-EPM telecomunicaciones compró totalidad de acciones de ETB en Tigo*. Obtenido de <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/uneepm-telecomunicaciones-compro-totalidad-de-acciones-de-etb-en-tigo/20131113/nota/2014333.aspx>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramirez, C. A. (2005). *Teorías de la internacionalización*. Bogota.
- Castro, A. (2009). *Aproximación al proceso de Internacionalización de las empresas: el caso colombiano*. Bogota.
- China Mobile. (2013). *Informe de gestión 2013*. Obtenido de <http://www.chinamobileltd.com/en/ir/reports/ar2013.pdf>
- CINTEL. (s.f.). *Cadena de valor del sector de telecomunicaciones*. Bogotá.
- Claro. (2013). *Informe de gestión anual 2013*. Obtenido de http://www.claro.com.co/portal/recursos/co/pdf/InformeAnual_2013.pdf
- Claro Perú. (2014). *Información Corporativa*. Obtenido de <http://www.claro.com.pe/wps/portal/pe/sc/institucional/informacion-corporativa>
- Claro Puerto Rico. (2014). *Historia de Claro Puerto Rico*. Obtenido de <http://claropr.com/wps/portal/pr/sc/personas/adicionales/institucional>
- CNN. (7 de Enero de 2011). *América Móvil entra a Costa Rica* . Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/01/07/america-movil-costa-rica-cnnexpansion>
- CRC. (2013). *Reporte de Industria TIC*. Bogota D.C. Obtenido de <http://www.crcm.gov.co>
- CRC. (2014). Obtenido de <http://www.crcm.gov.co/>
- Diaz Mora, M. D., Pizza Ramirez, N. C., & Salamanca Lopez, J. S. (2013). *PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y APROXIMACIÓN A LA LOGÍSTICA DE SERVICIOS: TELMEX COLOMBIA*. BOGOTA.
- Dinero. (2013). *Tigo, UNE y Millicom seran uno solo en comunicacion movil*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/tigo-une-millicom-seran-solo-comunicacion-movil/168775>
- Dunning, J. H. (1988). *Electric paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. (J. o. Studies, Ed.) Recuperado el 28 de febrero de 2014, de <http://www.share-pdf.com/4aaecdddb812484788cd54f3c44f2e4b/paradigma%20eclectico%20de%20john%20dunnig.pdf>
- EcoBusiness. (2 de Octubre de 2013). *Portugal Telecom se fusiona con brasileña Oi*. Obtenido de <http://ecobusiness.in/noticias/archives/380859>
- El economista . (4 de Abril de 2014). *Portugal telecom será el mayor accionista de Oi*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2014/04/04/portugal-telecom-sera-mayor-accionista-oi>
- El economista . (20 de Marzo de 2014). *Utilidad de china Mobile cae por primera vez desde 1999*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2014/03/20/utilidad-china-mobile-cae-primera-vez-1999>

- El Financiero. (18 de Mayo de 2014). *AT&T venderá participación en América Móvil*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/at-t-vendera-participacion-en-america-movil.html>
- El mostrador . (26 de Octubre de 2010). *Fusion de Claro y telmex sacude el mercado de la telefonía móvil* . Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/negocios/2010/10/26/fusion-de-claro-y-telmex-sacude-el-mercado-de-la-telefonía-movil/>
- El Mundo. (2013). *México aprueba limitar el monopolio en los medios y las telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/america/2013/04/22/mexico/1366630719.html>
- El nuevo Diario. (8 de Septiembre de 2006). *“Claro” sustituye a Enitel y ALÓ PCS* . Obtenido de <http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2006/09/08/contactoend/28435>
- El país . (2 de Octubre de 2013). *Portugal Telecom acuerda su fusión con el operador brasileño Oi*. Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2013/10/02/actualidad/1380706774_057536.html
- El país . (27 de febrero de 2014). *Telefónica mejora sus beneficios un 17%* . Obtenido de http://economia.elpais.com/economia/2014/02/27/actualidad/1393487713_522833.html
- El salvador . (24 de Octubre de 2003). *América móvil oficializó compra de CTE Telecom*. Obtenido de <http://www.elsalvador.com/noticias/2003/10/24/negocios/negoc7.html>
- El tiempo . (13 de Diciembre de 2013). *Claro pagó la multa impuesta por la SIC de 87.750 millones* . Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13284185>
- El tiempo. (5 de noviembre de 2003). *Telmex llega a Colombia*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1002785>
- El tiempo. (4 de Abril de 2005). *América Móvil gana licitación* . Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1623071>
- El Universal. (15 de Junio de 2012). *Fusión telmex-Comcel da paso a Claro* . Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/comcel/fusion-telmex-comcel-da-paso-claro-80372>
- Embratel. (2014). Obtenido de <http://portal.embratel.com.br/embratel/empresa>
- ETB. (2013). *Informe de gestión 2013*. Obtenido de http://www.etb.com.co/inversionistas/docs/Informe_de_Gestion_ETB_2013.pdf
- ETB. (2014). *Corporativo*. Obtenido de <http://www.etb.com.co/nuestracom/>
- Expansion. (24 de abril de 2014). Obtenido de *Las redes 4G ganan terreno en latinoamérica:* <http://www.expansion.com/2014/04/24/empresas/tmt/1398367164.html>
- Friedman, T. L. (1999). *The Lexus and the Olive Tree*. Nueva York : Farrar Straus Giroux .
- gallardo, A. R. (2006). *La brecha digital y sus determinantes* . Mexico : UNAM .
- Grupo carso. (2014). *Grupo carso* . Obtenido de http://www.carso.com.mx/ES/carso_nuestro_grupo/Paginas/Quienes_somos_grupo_carso.aspx
- Guisado, M. (2002). *Internacionalización de la empresa. Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Madrid: Piramide.
- Gutierrez, R. (2005). *hacia un sistema de telecomunicaciones completamente óptico*. Mexico D.F : Serie docencia.
- Herrera, E. (2004). *Introducción a las telecomunicaciones modernas*. México D.F: LIMUSA.
- Historia de las telecomunicaciones*. (s.f.). Recuperado el 5 de marzo de 2014, de Sistema de telecomunicación: <http://www.uv.es/~hertz/hertz/Docencia/teoria/Historia.pdf>
- Informador. (17 de agosto de 2012). *América Móvil absorberá resto de Telmex*. Recuperado el 2014, de <http://www.informador.com.mx/economia/2012/398320/6/america-movil-absorbera-resto-de-telmex.htm>

- Iocit. (18 de Diciembre de 2012). *Claro lanza servicio de TV en Costa Rica*. Obtenido de <http://www.iocit.com/claro-lanza-servicio-de-tv-en-costa-rica/>
- Isaza, A., & Olarte, A. M. (2005). *El TLC y el sector de las telecomunicaciones en Colombia: panorama actual*. Perfil de Coyuntura Economica.
- Johanson, J., & Wiedersheim, F. (1975). *The internationalization of the firm- Four swedish cases*. Recuperado el 2 de marzo de 2014, de The journal of management studies : http://www.iei.liu.se/program/ekprog/civilek_internt/ar_3/723g17/pwom_2008_filarkiv/1.104707/FourSwedishCases.pdf
- La Informacion . (27 de Febrero de 2014). *Telefonica latinoamerica aumenta su facturacion un 9,6% en 2013*. Obtenido de http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/servicio-de-telecomunicaciones/telefonica-latinoamerica-aumenta-su-facturacion-un-9-6-por-ciento-en-2013_o0K1Dy98S1li7Cyg4NBJB1/
- La Republica . (11 de Agosto de 2005). *América Móvil compra TIM* . Obtenido de <http://www.larepublica.pe/11-08-2005/america-movil-compra-tim>
- Lupis. (13 de 1 de 2011). *Telmexsuhistoria.Blogspot.com*. Recuperado el 10 de 5 de 2014, de <http://telmexsuhistoria.blogspot.com/2011/01/antecedentes-de-telmex.html>
- MinTIC. (2013). *Estadísticas del sector TIC* . Obtenido de <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-616.html>
- MinTIC. (2014). Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyname-613.html>
- MinTIC. (2014). *Vive digital* . Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-1511.html>
- Mobile World Live. (11 de Marzo de 2014). *América móvil, afectada por el endurecimiento de la legislación en México*. Obtenido de <http://www.mobileworldlive.com/1fouult>
- Mobile World Live. (30 de abril de 2014). *El cambio de divisas reduce a la mitad los beneficios de América móvil*. Obtenido de <http://www.mobileworldlive.com/r42bsg>
- Montoya Isaza, A., & Olarte Cadavid, A. (2005). *El TLC y el sector de las telecomunicaciones en Colombia: panorama actual*. Bogota.
- Movil, A. (2012). *Reporte anual presentado de conformidad con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores, por el año terminado el 31 de Diciembre de 2012*. Mexico.
- Oi. (2014). *Perfil Oi*. Obtenido de <http://www.oi.com.br/oi/sobre-a-oi/empresa/informacoes/perfil-oi>
- Plaza carso. (2014). Obtenido de <http://www.plazacarso.com.mx>
- Porta. (16 de Febrero de 2011). *Porta Cambiará de nombre a Claro*. Obtenido de http://web.archive.org/web/20110315062213/http://porta.net/porta_web/boletin_de_prensa_135-9445.html
- Portafolio. (14 de Junio de 2012). *Comcel y telmex anuncian transicion hacia nueva marca: Claro*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/comcel-y-telmex-anuncian-transicion-nueva-marca-claro>
- Proexport. (2011). Recuperado el 5 de marzo de 2014, de Perfil sectorial- Telecomunicaciones: <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Perfil%20Sectorial%20-%20Telecomunicaciones.pdf>
- Proexport. (2011). *www.Proexport.com.co*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Perfil%20Sectorial%20-%20Telecomunicaciones.pdf>

- RedUSERS . (20 de Octubre de 2010). *Claro y Telmex en Argentina: Unión y nuevos servicios*.
Obtenido de <http://www.redusers.com/noticias/claro-y-telmex-en-argentina-union-y-nuevos-servicios/>
- Regulatel . (2014). Obtenido de http://www.regulatel.org/wordpress/?page_id=89
- Rialp, A. (1999). *Revistasice*. (ICE, Ed.) Recuperado el 28 de febrero de 2014, de Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_781_117-128__5F6320F1F9F499454DA33296EB4ECF86.pdf
- Serway, R. A., & Faughn, J. S. (2001). *Física* (5 ed.). Mexico: Pearson educación.
- Slim, C. (2014). *Carlos Slim helu* . Obtenido de Actividad empresarial: http://www.carlosslim.com/act_empresarial.html
- Strategy&. (20 de Febrero de 2013). *Tendencias en el sector de las telecomunicaciones 2013*.
Obtenido de <http://www.strategyand.pwc.com/es/home/prensa/prensa-estudios/50005051/51860696>
- Suárez, J. (2013). *Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía Colombiana*. (U. Javeriana, Ed.) Obtenido de Cuadernos contables :
http://books.google.com.co/books?id=UE_Snss9muQC&printsec=frontcover&dq=concepto+de+telecomunicacion&hl=es&sa=X&ei=iuJ0U8q7G_LesAS6voKYAw&ved=0CDsQ6AEwAw#v=onepage&q=concepto%20de%20telecomunicacion&f=false
- Telefonica. (2013). *Informe anual 2013*. Obtenido de http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/publicaciones/index.shtml
- Telefonica. (2013). *Resultados Trimestrales*. Obtenido de http://www.telefonica.com/es/shareholders_investors/html/financyreg/resultados2013.shtml
- Telefonica Colombia. (2014). *Gobierno corporativo*. Obtenido de http://www.telefonica.co/portalInstitucional/inver_gobierno/
- Telmex Internacional. (2009). Recuperado el 12 de 5 de 2014, de http://www.telmexinternacional.com/assets/html/adn_index.html
- Telmex Internacional. (2014). Recuperado el 12 de 5 de 2014, de http://www.telmexinternacional.com/assets/html/adn_redint.html
- TIGO. (2014). Obtenido de <http://www.tigo.com.co/mundo-tigo/millicom-international-cellular-sa>
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Documento de Investigación N30 ISSN: 0124-8219.
- TyN Latinoamérica. (15 de enero de 2014). Obtenido de El sector de telecomunicaciones crecía el 6% en América Latina.: <http://www.tynmagazine.com/375778-El-sector-de-telecomunicaciones-crecía-el-6-en-América-Latina-.note.aspx>
- UNE . (2014). Obtenido de <http://www.une.com.co/compania>
- Universidad Autónoma de México. (s.f.). Recuperado el 10 de 5 de 2014, de <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/telefonistas/tuloI.pdf>
- Varoudakis, A., & Rossotto, C. M. (2004). *regulatory reform and performance in telecommunications: unrealized potential in the MENA countries* (Vol. 28). Telecommunications policy.
- Vernon, R. (1966). *International investment and international trade in the product cycle*. (Q. J. Economics, Ed.) Recuperado el 3 de marzo de 2014, de

<http://bev.berkeley.edu/ipe/readings/International%20Investment%20and%20International%20Trade%20in%20the%20Product%20Cycle.pdf>

Villareal, O. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. (Vol. 5). Cuadernos de gestión .

Vodafone group. (2013). *Reporte anual Vodafone group 2013*. Obtenido de http://www.vodafone.com/content/annualreport/annual_report13/downloads/vodafone_annual_report_2013.pdf

Yip, G., & Monti, J. (1998). *The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms*. *Journal of international marketing* .