



## **Capítulo III**

### **Anexo B**

#### **Situación Actual de la Concesionaria**

Estudio para la Fijación Tarifaria de los Servicios Afectos  
prestados por la Concesionaria Entel Telefonía Móvil S.A.

**Julio 2008**



### **Capítulo III**

#### **Anexo B**

Situación Actual de la Concesionaria

Estudio para la Fijación Tarifaria de los Servicios Afectos prestados por la Concesionaria Entel  
Telefonía Móvil S.A.

**Desarrollado por:**

**BALTRA CONSULTORES**



**ÍNDICE**  
**Anexo B**  
**Situación Actual de la Concesionaria**

Estudio para la Fijación Tarifaria de los Servicios Afectos prestados por la Concesionaria Entel  
Telefonía Móvil S.A.

a)	Información Histórica .....	4
b)	Descripción del Negocio .....	5
c)	Industria Móvil en Chile .....	6
d)	La Concesionaria en el Mercado de la Telefonía Móvil en Chile.....	8
e)	Innovación y Desarrollo del Mercado .....	10
f)	Recursos Humanos .....	11
g)	Infraestructura y Tecnologías .....	11
h)	Infraestructura Comercial .....	12



## **a) Información Histórica**

Con fecha 30 de junio de 1997 la Concesionaria publicó en el Diario Oficial el Decreto Supremo N° 146 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones en virtud del cual se adjudicó la concesión de telefonía móvil digital 1900, PCS, con lo que se inició la implementación del proyecto de telefonía móvil aprobado por la Subsecretaría de Telecomunicaciones.

De igual forma, con fecha 30 de junio de 1997 la empresa Entel S.A. suscribió un contrato de construcción “Llave en Mano” con la compañía Ericsson Chile S.A. Telecomunicaciones. El objeto de este contrato fue construir, instalar y poner en operación en Chile una “Red de Servicios Públicos de Telefonía Móvil Digital 1900”, para que las sociedades filiales de Entel S.A., Entel PCS Telecomunicaciones S.A., y Entel Telefonía Móvil S.A., en adelante la Concesionaria, estuvieran en condiciones de ofrecer servicios de telefonía móvil digital 1900 en sus respectivas áreas de servicio de acuerdo a la concesión antes referida.

En el primer trimestre de 1998, la Concesionaria inició la comercialización de su servicio Público de Telefonía Móvil Digital 1900 PCS.

En Febrero de 1999 se dio inicio al sistema “quién llama paga” para la telefonía móvil.

En febrero del año 2000 se implementó el sistema de medición al segundo como unidad de medida, lo que produjo importantes cambios desde el punto de vista comercial.

Debido al fuerte impacto que ha tenido el sistema “Quien llama paga”, la masificación del negocio a través de la modalidad de prepago y la constante incorporación de nuevas tecnologías y servicios ha implicado que la compañía experimentó un crecimiento explosivo, a altas tasas, validando con ello la importancia que ha tenido el desarrollo de la telefonía móvil en nuestro país.

Durante el año 2001 se introdujo en las regiones Metropolitana y de Valparaíso la tecnología GPRS, que permite la transmisión de datos, con el fin de tener una plataforma que satisfaga las necesidades de los clientes.

En el transcurso de 2003 se impulsó fuertemente el desarrollo de servicios de valor agregado a la base de clientes. Es así como se implementaron nuevos negocios para potenciar este mercado, tales como la introducción de “Cartas de Servicio”, factura electrónica y campaña “XAT”, entre otras, además de ampliar la cobertura de la tecnología GPRS a todo el territorio nacional.

Con fecha 14 de Abril del 2004, se publicó en el diario oficial el decreto supremo N° 35 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y de Economía, Fomento y Reconstrucción que fijó la tarifa de cargos de acceso para el quinquenio tarifario enero 2004 a enero 2009.

El año 2005 la Concesionaria continuó con el lanzamiento de nuevos servicios de valor agregado, entre los cuales destacaron los BackTones, que consiste en cambiar el clásico tono de fondo de espera cuando se está llamando a alguien, y el BlackBerry, una solución que permite estar



conectado con el correo electrónico de manera inalámbrica, a través de un dispositivo móvil especialmente diseñado. Durante este mismo periodo, además, se amplió y desarrolló sustancialmente la cobertura, siendo la primera compañía en entregar servicios de telefonía móvil en el continente antártico.

Durante 2006 se realizó una nueva campaña de imagen para la Concesionaria, pasando del concepto “Señal de Confianza” a “La Confianza Mueve tu Mundo”, a través del cual se busca abarcar no sólo el centro mismo del negocio, sino que también la oferta del producto ampliado: señal, relación con los clientes, empatía y liderazgo tecnológico.

En 2007, la Concesionaria ha continuado con sus acciones centradas en la satisfacción de los clientes, generando para este propósito modelos que permiten una mejor atención, ampliando la capacidad de su red y brindando una gran gama de servicios innovadores de valor agregado, los que continuarán siendo los grandes desafíos del futuro.

En 2007, la Concesionaria ha centrado sus acciones en la satisfacción de los clientes, generando modelos que permiten una mejor atención, ampliando la capacidad de su red y brindando una gran gama de servicios innovadores de valor agregado, los que continuarán siendo los grandes desafíos del futuro.

## **b) Descripción del Negocio**

La Concesionaria es titular de una concesión de Servicio Público de Telefonía Móvil Digital 1900 Mhz. otorgada según Decreto Número 146 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones de fecha 14 de abril de 1997, publicado en el diario oficial el 30 de junio de 1997. En virtud de dicho decreto la concesionaria ha instalado, operado y explotado un sistema de telefonía móvil digital 1900 (PCS), con cobertura a nivel nacional.

Conforme a lo señalado, la red está conformada por:

- Red de Conmutación:
- Red Móvil Personal:
- Red de Transmisión:

En cuanto al cierre comercial de 2007, el desarrollo de su estrategia comercial permitió a la Concesionaria consolidar una significativa participación durante el año 2007, en un mercado marcado por importantes lanzamientos y agresivas ofertas comerciales. Esto se reduce a 2.586.980 clientes, de los cuales su base de postpago alcanzó los 724.845 y su segmento de prepago, los 1.862.135 clientes.

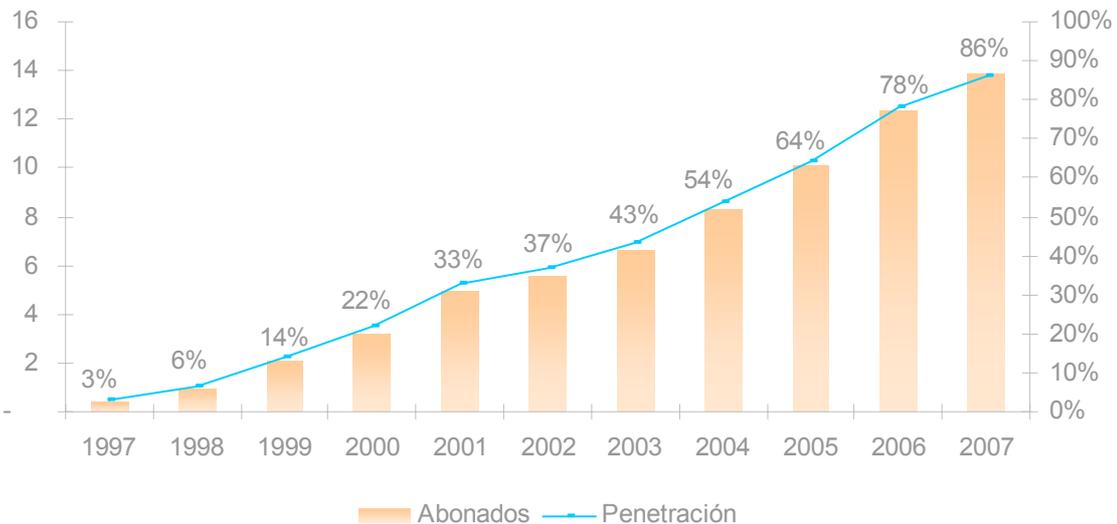


### c) Industria Móvil en Chile

En el año 2007 la telefonía móvil cumplió 17 años en Chile, y durante este período se ha desarrollado y consolidado convirtiéndose en el principal actor dentro de la industria de las telecomunicaciones, y a la vez, en uno de los más importantes protagonistas del progreso y crecimiento de la economía chilena.

Durante el año 2007 se mantuvo la dinámica de tres operadores que existía desde enero del año 2005, fecha en la cual el Tribunal de la Libre Competencia autorizó la operación conjunta de Telefónica Móviles de Chile S.A y de Bellsouth Comunicaciones S.A.. Adicionalmente, la Concesionaria, es el único operador nacional que compite contra Claro y Movistar; ambos pertenecientes a grupos económicos internacionales.

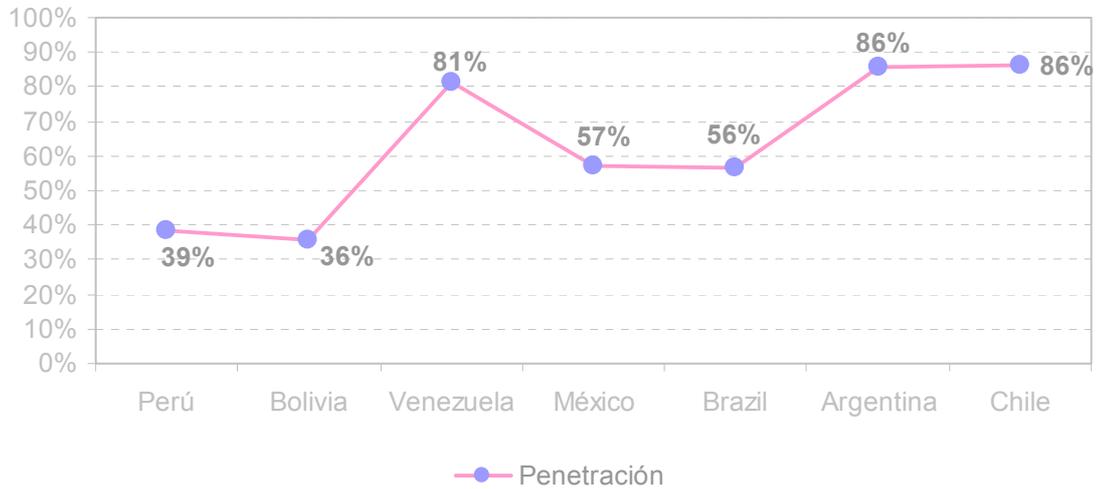
#### Evolución del Número de Abonados de la Industria



Fuente Interna

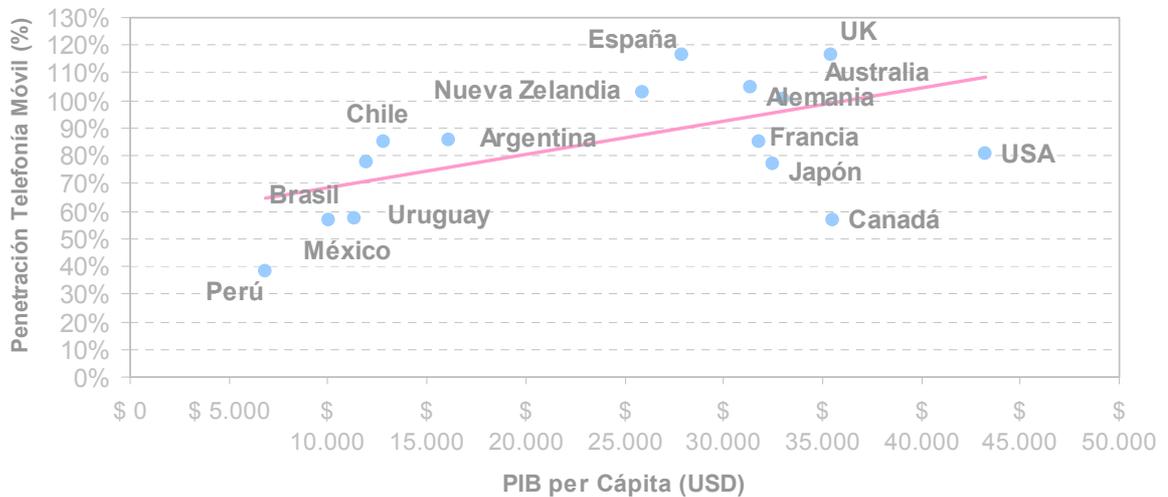
En este período se puede observar un crecimiento sostenido del número de abonados, llegando hoy en día casi a 14 millones, con una penetración de mercado en torno al 86%, la cual en comparación con países como USA (81%), Canadá (57%), Francia (85%), Japón (77%) y Alemania (105%), figura entre las más altas, estando muy por sobre el promedio de América Latina que alcanza un 61%.

**% Penetración Chile vs América Latina**



Fuente: Global Mobile

**Penetración Telefonía Móvil v/s Pib per Cápita (PPP)**



Fuente: Global Mobile

En cuanto al marco regulatorio los servicios de telecomunicaciones en Chile están regidos por la Ley General de Telecomunicaciones y regulación complementaria. Ella establece como principio general



un régimen de libre competencia al otorgar concesiones a través de normas preestablecidas y objetivas.

Los servicios que requieren espectro radioeléctrico se someten a concurso público, la interconexión es obligatoria y los precios a público son libres, salvo calificación del Honorable Tribunal de Defensa de la Libre Competencia excluyendo a las compañías de telefonía móvil, en situaciones que este determine, como es el caso de las empresas de telefonía fija dominantes en algunos sectores geográficos.

La Subsecretaría de Telecomunicaciones es la autoridad que dicta las normas técnicas, fiscaliza, promueve el desarrollo del sector y asigna, a través de concursos públicos, las concesiones para utilizar el espectro radioeléctrico. En lo referente a la promulgación de los respectivos decretos tarifarios, la responsabilidad recae conjuntamente en los Ministerios de Economía, Fomento y Reconstrucción y de Transporte y Telecomunicaciones. Por su parte, el Tribunal de Libre Competencia debe velar por la competitividad del sector, calificar situaciones monopólicas o de restricciones competitivas que exijan fijar tarifas, pronunciarse sobre fusiones de empresas del sector y precaver o sancionar las conductas que atenten contra la libre competencia.

#### **d) La Concesionaria en el Mercado de la Telefonía Móvil en Chile**

Es en este mercado tan dinámico la concesionaria, ha consolidado una relevante participación, gracias a una estrategia comercial basada en dos pilares.

El primero es el profundo entendimiento de las necesidades y gustos de cada uno de los segmentos que conforman el mercado chileno, tanto a nivel masivo como a nivel empresas; y al mismo tiempo, la capacidad de construir y desarrollar una oferta innovadora, atractiva y de calidad, en el correcto tiempo de mercado, generando siempre una cercanía con los clientes gracias a una amplia gama de productos y servicios competitivos y relevantes.

El segundo pilar es un proceso estructurado de evolución tecnológica, de acuerdo al estado real de las tecnologías y a la posibilidad de asimilación del mercado. Esto ha permitido generar una sólida plataforma técnica comercial sobre la cual se ha desarrollado una amplia oferta de servicios de valor agregado (SVA), destacada por su gran diversidad, atractivo y calidad.

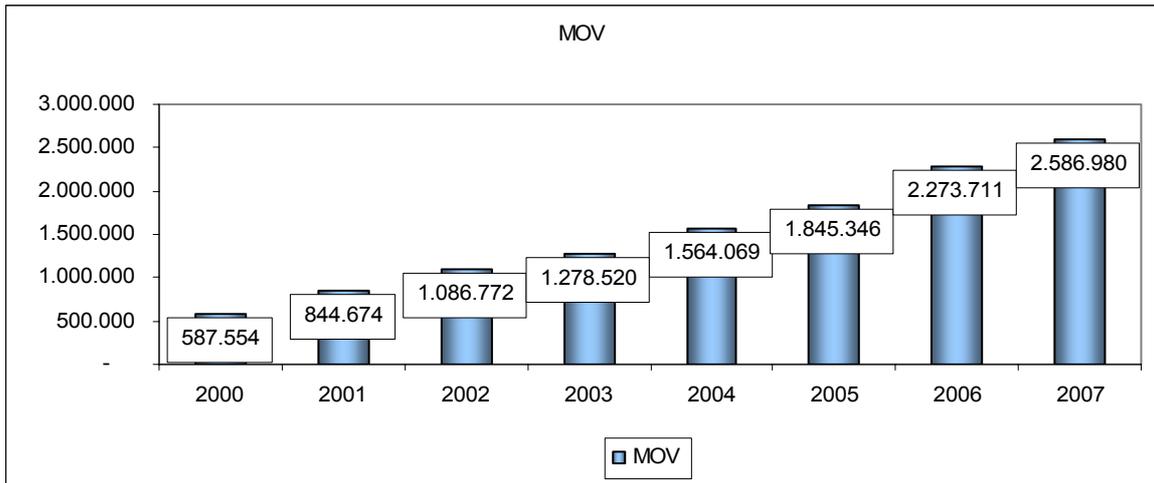
Con el fin de gestionar dicha estrategia, la concesionaria ha estructurado, a lo largo de los años, un gran soporte humano a nivel comercial, técnico y administrativo, cohesionado en cinco valores claves:

1. Orientación al cliente
2. Trabajo en equipo
3. Cumplimiento
4. Transparencia
5. Ser primeros

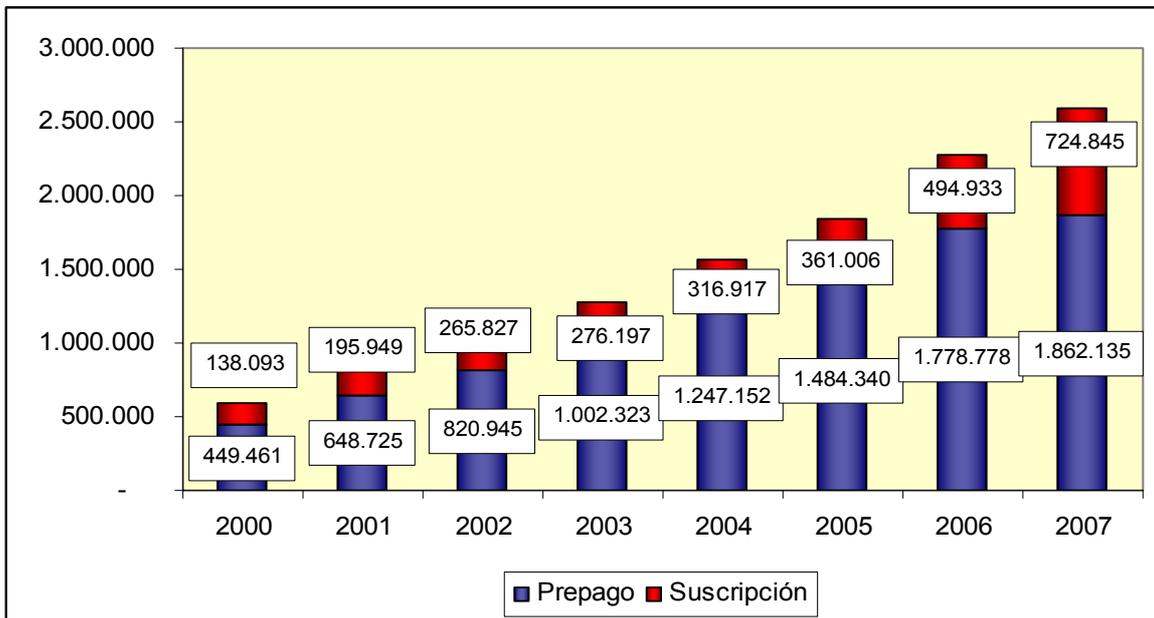


Estos le han permitido a las compañías avanzar en el desarrollo de los dos pilares antes mencionados.

### Base Abonados de la Concesionaria



Fuente: Interna



Fuente: Interna



## **e) Innovación y Desarrollo del Mercado**

### **Innovaciones Mercado Personas**

El año 2007 para el mercado personas se generaron nuevos planes de suscripción. Esto permitió a nuevos segmentos tener acceso a mejores tarifas y condiciones. Este proceso fue impulsado por varias iniciativas:

- El lanzamiento en marzo de nuevos planes de cargo fijo, desde \$3.900.
- Migración de clientes del mercado de prepago a suscripción.
- Nuevos modelos con facturación controlada para permitir seguridad a los clientes y llegar a nuevos segmentos.

También en el mercado de suscripción se realizó migración de clientes a nuevos planes de voz entregando minutos adicionales a mejores precios.

Se implementó una nueva segmentación de clientes atendiendo a sus necesidades específicas de soporte y al valor.

En el mercado de prepago también hubo importantes cambios tarifarios, lanzamientos con importantes bajas en los horarios de mayor demanda potencial y para los clientes de alta recarga, permitiendo convertir a la Concesionaria en la compañía líder para este tipo de clientes en la industria.

La migración a canales electrónicos de recargas se fue profundizado a través de la apertura de nuevos comercios y el reforzamiento de los puntos de mayor demanda, como farmacias y minimarket, entre otros. Además, comenzó el rollout de POS inalámbricos (Terminales de punto de venta) de recarga electrónica en puntos de venta al detalle, que permitirán optimizar la cadena logística y el capital de trabajo con la eliminación de stocks de tarjetas físicas, brindando un mejor servicio a los clientes.

### **Innovaciones Mercado Empresas**

Durante el año 2007 los esfuerzos en Mercado Empresas han apuntado a desarrollar una atractiva oferta comercial acompañada de más y mejores herramientas que permiten a este segmento administrar el uso de nuestro servicio al interior de sus empresas.

Al mismo tiempo, en el ámbito de las Pymes, se desarrollaron procesos focalizados en optimizar la atención a los diversos requerimientos de este segmento de clientes.

En el marco de dicho desarrollo, las principales acciones del Mercado Empresas durante el año 2007 se pueden agrupar en tres focos:



- Captura: desarrollo de una oferta de planes atractiva que fomente la contratación de líneas adicionales entre los clientes empresas, atrayendo además, cuentas de no clientes y consolidando la marca como una opción vigente entre los operadores de telefonía móvil.
- Fidelización: durante el año 2007 se efectuaron estrategias de fidelización sobre la cartera de clientes empresa. Se trabajaron distintas campañas, diferenciadas según el segmento de cliente, y se implementaron a través de canales remotos y presenciales.

## **f) Recursos Humanos**

### **Información General:**

La Concesionaria, es una Sociedad que desarrolla su negocio a través de la contratación de servicios a terceros.

## **g) Infraestructura y Tecnologías**

### **Descripción de la infraestructura**

Las redes han evolucionado no sólo de acuerdo al desarrollo mundial de la tecnología móvil, sino también de acuerdo al desarrollo económico y al crecimiento de la demanda en Chile, gracias a la gran cantidad de componentes fundamentales que integran la infraestructura de red.

### **Red de transporte**

En su red de transporte es arrendada en un 100% a Entel S.A.

### **Medios de acceso**

Actualmente, la Concesionaria cuenta con una red nacional GSM que cubren gran parte de la población chilena con servicio de voz y datos. Esta red digital de segunda generación tiene capacidades de transmisión de datos gracias a la tecnología GPRS (General Packet Radio Service) y su mejora posterior denominada EDGE (Enhanced Data Rates For Gsm Evolution) que permite alcanzar velocidades de 100 kbps en promedio.

### **Core**

La infraestructura de conmutación utilizada por la Concesionaria ha ido evolucionando en los últimos años, pasando de entes monolíticos hasta una estructura más flexible acorde a las últimas estandarizaciones y ofertas de los proveedores. Existen más de 12 MSC posicionados en casi todas las regiones del país lo que juntos a la incorporación de Media Gateway (plataformas de red que se encargan solo de la conmutación) permiten una transmisión y conmutación local eficiente con el menor costo de transporte de información.



## **SVA**

Para entregar productos y servicios SVA de alta calidad, la empresa utiliza una infraestructura basada en las mejores prácticas mundiales en infraestructura de IT y comunicaciones aplicada a redes móviles. Fomentado el uso de tecnologías "verdes" que optimizan el consumo de recursos a nivel de equipamiento.

### **Proveedores:**

Algunos de los principales proveedores, con los cuales la Concesionaria opera son:

- Infraestructura de Red: Ericsson Radio Systems, Ericsson Chile, Siemens AG, ORGA Systems, Nokia. De este grupo de proveedores el de mayor importancia relativa es Ericsson Radio Systems.
- Equipos Móviles (Terminales): Sony Ericsson, Nokia, Samsung, Motorola. De este grupo de proveedores ninguno tiene una importancia relativa mayor.
- Sistemas: ORGA Systems, Hewlett Packard. De este grupo de proveedores ninguno tiene una importancia relativa mayor.

No existen relaciones de propiedad o parentesco directa o indirecta entre los proveedores indicados anteriormente y la Concesionaria.

### **Perspectivas futuras**

En el futuro, la empresa seguirá siendo un referente en la industria, satisfaciendo mejor las necesidades del cliente. Es el valor que se entrega junto con la conexión emocional y la confianza sobre el servicio entregado haciendo única a la empresa.

## **h) Infraestructura Comercial**

### **Sucursales**

A lo largo del país, la Concesionaria utiliza 64 sucursales directas (9 de ellas implementadas el 2007) distribuidas desde Arica a Punta Arenas, que forman el canal de atención presencial.

En las sucursales, los ejecutivos comerciales asesoran y resuelven requerimientos de clientes que acuden principalmente a cambio de equipo y servicio técnico.

En 44 de las sucursales se cuenta con sistemas de administración de flujo de clientes que permite identificarlos y entregar valiosa información para la gestión de los tiempos de espera y productividad de los ejecutivos.



Las Sucursales casi en su totalidad hoy cuentan con sistemas de auto atención (terminales de auto atención y/o PC de navegación), donde los clientes pueden resolver por si solos algunos de sus requerimientos o buscar información y con fono clientes, desde donde pueden llamar y ser atendidos por un Ejecutivo de Call Center y resolver su solicitud en línea. Esto ha permitido descongestionar las sucursales y focalizar los esfuerzos en las atenciones que por su naturaleza son presenciales (Venta, Cambio equipo, Servicio técnico y Retención).

Además, en las 20 Sucursales más grandes, el conjunto de estos sistemas de auto atención mencionados, se han transformado en Plataformas Express donde un ejecutivo asesora y educa al cliente en su uso.

### **Canales de Interacción**

La Concesionaria tiene a disposición de sus clientes distintos canales de interacción que tienen como misión atender de manera satisfactoria y en el menor tiempo posible sus requerimientos, enriqueciendo con ello la relación de confianza que existe entre ésta y sus clientes.

La estrategia seguida ha sido entender a los clientes y ajustar la oferta de servicio en cada canal de interacción de acuerdo a sus necesidades, velando en todo momento por la correcta asignación de recursos y midiendo permanente los niveles de satisfacción de los clientes. Para ello, se implementó una herramienta de encuesta automática postatención (EPA), que consiste en encuestar, aleatoriamente a través de un IVR automático, a los clientes que han sido atendidos en los canales de interacción.

### **Call Center**

Los clientes de la Concesionaria pueden acceder al Call Center a través de distintos números de atención en donde encontrarán una atención especializada y por mercado según su necesidad. Algunas interacciones son atendidas por ejecutivos, en otras el mismo cliente se autoatiende de manera automática.

La estrategia implementada en este canal ha sido la especialización de las atenciones para brindar mejores soluciones al contar con ejecutivos capacitados en temas específicos y mercado; la automatización de las atenciones más solicitadas y que no requieren necesariamente la gestión de un ejecutivo (opciones automáticas); y la externalización de atenciones a Entel Call Center. Se destaca la incorporación del Call Center Tecnológico, encargado de solucionar las consultas y requerimientos asociados a los servicios de valor agregado, con tecnología integrada a la cadena de valor del cliente.

Esta plataforma de atención está implementada con tecnología de punta. Cuenta con un workflow para seguimiento de requerimientos de clase mundial, con un sistema inteligente de integración telefónica IVR-CTI (Interactive Voice Response – Computer Telephony Integration), que permite el manejo y ruteo inteligente de la llamada, es decir, la llamada es transferida al agente más capacitado para atenderla dentro de los niveles de servicio definidos por la compañía según la opción de atención escogida por el cliente. Esta tecnología permite segmentar a los clientes, priorizar la cola



según criterios definidos, aplicar desborde multi-habilidad, y monitorear en línea el estado de los ejecutivos, el tiempo de las llamadas, y los niveles de servicio, entre otros indicadores de gestión.

Durante el 2007 se han focalizado los esfuerzos en simplificar los números y menús de acceso al Call Center, como también se han incorporado nuevas tecnologías y herramientas de clase mundial algunas ya implementadas en algunos segmentos de clientes y en expansión como el IVR de Voz (Loquendo), y otras en desarrollo como IVR basados en software (GVP-Genesys Voice Portal) y un nuevo Sistema de Calidad para medir y gestionar la calidad de interacción.

Adicionalmente, se han implementado plataformas de apoyo para los ejecutivos de cuenta asignados a las empresas de los segmentos Pyme A y B. Esto significa que cuentan con un equipo de asistentes virtuales, quienes atienden el 100% de los llamados de estos clientes, apoyando en resolver y canalizar los requerimientos más básicos de estos clientes, antes de transferir el llamado a su ejecutivo de cuenta respectivo. De esta forma garantizamos una atención rápida y efectiva.

### **Web**

El uso de este canal, ha tenido un crecimiento exponencial durante el año 2007, respondiendo a la necesidad de los clientes de contar con una “oficina virtual” donde puedan resolver sus necesidades de información y de servicios en forma remota.

Mejorar la experiencia de servicio y fomentar la migración de atenciones hacia este canal de interacción, ha sido el objetivo buscado y sobre el cual se ha centrado el esfuerzo. Existen importantes avances tales como una imagen general del sitio consistente con el posicionamiento de la compañía; una estructura de sitio amigable, simple y de experiencia enriquecedora; secciones e información más innovadoras y de mayor utilidad para el cliente tales como buscadores de ayuda y equipos, asistencia animada de configuraciones, recomendador de planes, compra de bolsas, pagos en línea y decenas de nuevos servicios. Estos planes de acción continuarán en el año 2008 para fortalecer aún más este relevante canal.