



NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Suplemento N.º 155



La ampliación de su acuerdo en Reino Unido trae consigo que Telefónica y Vodafone además de compartir la estructura física de la red compartirán la parte activa de la misma, como por ejemplo las antenas.

Nuevos tiempos, nuevas estrategias. El estrechamiento de márgenes a causa de los crecientes costes y la inquietud que provoca entre las telecos –bastante castigadas ya por los efectos de una fuerte competencia– la incursión en telefonía móvil de gigantes como Apple y Google, ha provocado que las principales compañías decidan, como poco, acercar posturas y buscar espacios de colaboración, y en algunos casos, incluso, compartir infraestructuras.

Telefónica es pionera en identificar oportunidades y socios estratégicos

Las telecos estrechan lazos

Ejemplo de este nuevo convencimiento de la necesidad de unir fuerzas es el acuerdo al que han llegado Telefónica, Vodafone y Orange para crear su propia aplicación de mensajería e intercambio de archivos gratis desde el móvil, para hacer frente al modelo WhatsApp. Para ello han trabajado durante meses, desde final de 2010 en busca de esa tecnología. El resultado es Joyn, un servicio basado en el estándar de la GSMA, que define un conjunto de comunicaciones avanzadas interoperables como el chat entre 2 personas o en grupo, la transferencia de ficheros y la compartición de video durante la llamada de voz.

Así, el pasado mes de mayo, Telefónica lanzaba TUMe, una aplicación gratuita que permite al usuario comunicarse y compartir información a través de un smartphone, y que además guarda cada interacción a través de un histórico (timeline) simple en el que pueden realizarse todo tipo de búsquedas. Gratuita desde su lanzamiento, la aplicación seguirá siendo desarrollada para incorporar nuevas funcionalidades en el futuro. Se trata del primer servicio de Telefónica Digital lanzado directamente a los consumidores y la primera vez que Telefónica ofrece un producto a nivel mundial, no sólo en los países en los que opera. Recientemente, la compañía ha añadido este servicio para los móviles Android.

Ejemplo de este convencimiento de la necesidad de unir fuerzas es el acuerdo al que han llegado Telefónica, Vodafone y Orange para crear su propia aplicación de mensajería

Vodafone, por su parte fue la primera en lanzar una prueba piloto de Joyn para sus clientes terminal Android 2.3 y que se descarguen

la aplicación Joyn desde el Android Market o desde la tienda de aplicaciones de Vodafone App Select. En breve, también lo hará Orange.

France Télécom y Deutsche Telekom establecieron en 2011 una empresa conjunta para compras de equipos. La francesa ha calculado unos ahorros de 900 millones en tres años

Pero no es el único ejemplo de acercamiento y nuevas alianzas. Como en el terreno político, en el de las telecomunicaciones también hay un eje franco-alemán. France Télécom y Deutsche Telekom establecieron en 2011 una empresa conjunta para compras de equipos. El objetivo: ahorrar costes: France Télécom prevé ahorrar unos 900 millones de euros en los tres primeros años de esta alianza por 400 millones de Deutsche Telekom. En un comunicado, ambas operadoras aseguraron que está entrando en la nueva era de cooperación inteligente en la industria de las telecomunicaciones, indicando que con el acuerdo sus “negocios serán más competitivos”. Su primer gran acuerdo fue la integración en 2010 de sus respectivas actividades de móviles en Reino Unido con la creación de la compañía Everything Everywhere. Con esta alianza, ambas prevén ahorrar 4.000 millones de euros. A final del pasado año, firmaron otro acuerdo para construir una red de móviles en Polonia. Y actualmente están estudiando la opción de compartir infraestructuras en Austria, Rumanía y Eslovaquia, donde ambas tienen operaciones.

Alianza en Reino Unido ...

En esta línea se entienden también las iniciativas de Telefónica. La operadora que preside César Alierta es el cuarto operador de tele-

comunicaciones del mundo por ingresos, fue pionera en la identificación de las oportunidades y conveniencia de contar con sólidos aliados estratégicos. Telefónica viene desarrollando una fructífera alianza estratégica con China Unicom y Telecom Italia. Y además, cuenta con socios estratégicos e industriales y *partners* que suman otros 700 millones de clientes a los 310 millones de accesos ya servidos directamente por la operadora. Cifra que esperan ampliar con la firma de nuevos acuerdos en áreas geográficas relevantes para el futuro de sus operaciones.

Telefónica y Vodafone sumarán un mapa de red de 18.500 emplazamientos, lo que supone que cada operador accede a un 40% más de emplazamientos

La última y más importante ha sido el acuerdo al que ha llegado con Vodafone para fortalecer su alianza en Reino Unido. El acuerdo constituye una evolución natural con respecto al acuerdo de compartición de redes firmado por ambas operadoras en 2009, al cual refuerza y amplía, ya que además de compartir la estructura física de la red (el terreno de los emplazamientos, las torres, la electricidad...) ahora, Vodafone y Telefónica compartirán además la parte activa de la red, es decir los equipos de radio, las antenas y la transmisión. Por tanto, el acuerdo incluye, desde la consolidación de todos los emplazamientos dando lugar a un mapa de emplazamientos nacional en el Reino Unido; la compartición activa de los equipos de radio; la red de transmisión: (cada operador desarrollará, gestionará y tendrá en propiedad la transmisión en la mitad del país que le corresponda), y una división geográfica como modelo operativo. A efectos prácticos, el mapa de emplazamientos de red se ha dividido en dos y cada operador será responsable del diseño, gestión y mantenimiento de su parte. Así, Telefónica se encargará de la parte Este del Reino Unido (incluyendo Escocia y el Norte de Irlanda) y Vodafone de la parte Oeste (incluyendo Gales). El acuerdo tendrá una duración de un mínimo de 10 años y su objetivo es poner a disposición de los clientes de ambas operadoras la mejor red del mercado de forma más rápida y eficiente de lo que lo podría conseguir cualquiera de las dos operadoras de manera independiente. Se espera que ambas operadoras sumen conjuntamente un mapa de red de 18.500 emplazamientos, lo cual supone que cada operador accede a un 40% más de emplazamientos de los que tienen individualmente y les permite plantearse el objetivo de ofrecer cobertura 2G y 3G de interiores a un máximo del 98% de la población en 2015. Por otra parte, y debido a las duplicidades que se produzcan con la consolidación de infraestructuras se espera reducir el número total de emplazamientos que utilizan ambas operadoras en más del 10%, con los beneficios de eficiencia que esto conlleva. Es importante subrayar que este acuerdo permitirá, además, tener desplegada la capacidad necesaria para ofrecer los próximos servicios 4G al 98% de la población en 2015, esto es, dos años antes de lo que establece el regulador (cobertura LTE del 98% a 2017).



Telefónica ofrece TuMe tanto en Apple como en Android.

Telefónica México y Lusacell han firmado una alianza que refuerza la cobertura y capacidad de los servicios de ambas, y contribuirá a reducir la brecha digital entre zonas rurales y urbanas

En virtud de este acuerdo, TEF y VOD proponen crear una nueva Joint Venture al 50% que será propietaria de la infraestructura física y elementos pasivos de la red y como tal, responsable de la adquisición de los emplazamientos, de su construcción y de la gestión del resto de necesidades básicas (energía, potencia, aire acondicionado...). La nueva JV se creará mediante la consolidación de la actual infraestructura básica de red que ya comparten ambas operadoras. Ambas compañías esperan poner en marcha este acuerdo una vez se terminen las restricciones a las que están sujetas las redes para asegurar la transmisión durante los próximos Juegos Olímpicos.

...Y en México

Sólo unos días después, Telefónica sellaba otra alianza estratégica en otro de sus mercados clave: México. Telefónica México y Lusacell han firmado una alianza estratégica que permitirá reforzar significativamente la cobertura y capacidad de los servicios que ofrecen ambas compañías, y contribuirá a reducir la brecha digital del mercado mexicano entre zonas rurales y urbanas. Esta alianza incluye un acuerdo recíproco de roaming nacional, tanto en servicios de voz como de datos, lo que supone una mejora inmediata en la capilaridad de la red de ambas compañías. Al mismo tiempo, ambas compañías han acordado compartir emplazamientos y analizar el despliegue de

nuevas infraestructuras de última generación de manera conjunta, si bien tanto Movistar como Lusacell seguirán gestionando de manera independiente su espectro y la provisión de servicios en competencia.

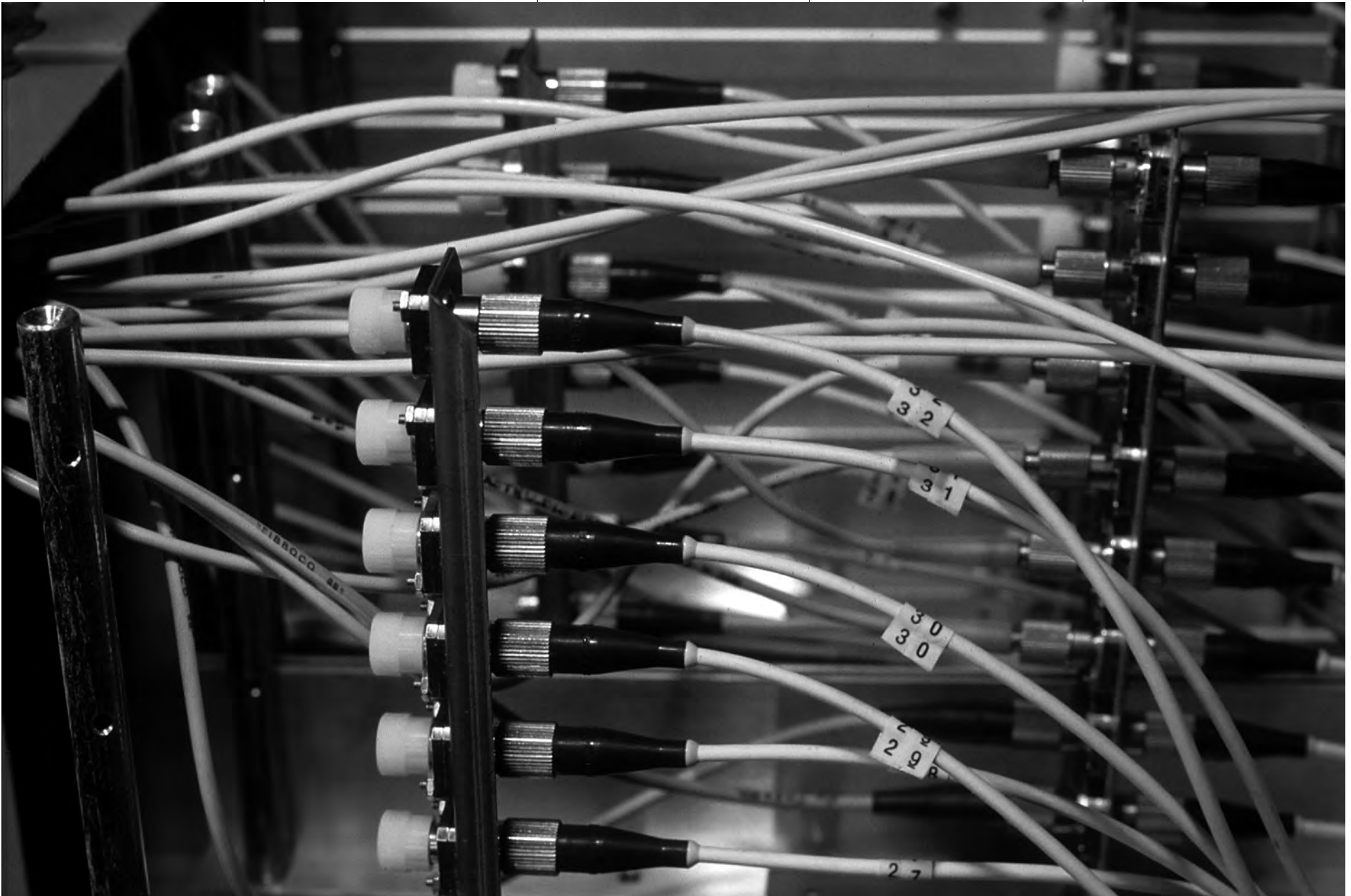
La alianza garantiza que el despliegue de capacidad necesario para ofrecer los próximos servicios de Movistar y Lusacell se realice de la forma más rápida y eficiente, con la mayor cobertura geográfica posible.

En términos financieros, la alianza estratégica permitirá a Movistar generar ingresos adicionales y sinergias en gastos de red e inversión. Este importante acuerdo se enmarca dentro de las iniciativas de Telefónica para la optimización del uso de recursos, mejorar la rentabilidad de los negocios e incrementar la flexibilidad financiera, en línea con los anuncios realizados recientemente.

El año pasado Telefónica ya había llegado a otros acuerdos importantes. Por ejemplo, en julio, anunciaba la firma de un Acuerdo de Colaboración Estratégica con Etilasat, que les permitió iniciar una amplia cooperación. Mediante dicho acuerdo, ambos grupos colaboran en una serie de áreas estratégicas gracias a sus capacidades y experiencia. En virtud de este Acuerdo, ambas compañías establecieron mecanismos para poder aprovechar la experiencia de la otra en distintas áreas estratégicas, que incluyen la colaboración en estandarización tecnológica, nuevas iniciativas tecnológicas globales, I+D, y nuevos productos y servicios emergentes diseñados para captar las oportunidades de crecimiento digital, como los sistemas M2M, los servicios financieros o los servicios de Cloud. Además, aprovechan-

Con Etilasat, Telefónica tiene un acuerdo para colaborar en áreas estratégicas como I+D y nuevos productos.





Compartiendo infraestructuras se evitan duplicidades ya que se reduce el número total de emplazamientos, con los beneficios de eficiencia que esto conlleva.

do las ventajas del *Partners Program* de Telefónica, ambas compañías también acordaron trabajar conjuntamente en las áreas de compras, capacidad internacional y servicios mayoristas, además de ofrecer un mejor servicio de atención a los clientes multinacionales de cada operadora. El Acuerdo de Colaboración hace posible que ambas compañías sean más eficientes, estimulen la innovación y generen ahorros. Se prevé que el

acuerdo refuerce el liderazgo de cada una de ellas en sus respectivos mercados y que ofrezca una base sólida para competir a escala global en el cambiante sector de las telecomunicaciones.

Los dos Grupos no compiten en ninguno de sus mercados operativos y las ventajas mencionadas se les ofrecerán a la mayoría de sus filiales y empresas asociadas durante la vigencia del acuerdo. El Grupo Etisalat tiene actualmente

representación en 18 países de África, Asia y Oriente Medio, mientras que Telefónica está presente en 25 mercados de Europa y Latinoamérica.

Tarjetas eSIM para M2M

Al cierre de esta edición, y reforzando aún más la alianza que tan buenos frutos está dando, China Unicom, a través de su colaboración con Telefónica, acaba de probar una solución pre-estándar para

Con China Unicom, con quien mantiene hace años una alianza estable, Telefónica prueba una solución preestándar para la gestión remota de datos de sus tarjetas eSIM M2M

la gestión remota de datos de suscripciones de tarjetas eSIM basándose en los principios de la tarjeta eSIM que están desarrollando el GSMA y otros foros de estandarización y colaboración internacional. Esta solución permite la gestión remota de los datos de suscripción de las tarjetas eSIM M2M, como activación remota previa solicitud, transferencia de suscripciones entre diferentes dispositivos M2M, sustitución de sus-

Partners Program: catálogo de servicios para socios

■ **Partners Program** de Telefónica es una nueva iniciativa que pone a disposición de determinados operadores, y en el marco de un acuerdo comercial, un catálogo de servicios que permitan al socio apalancarse en la escala de Telefónica y cooperar en áreas de negocio clave. Este proyecto se enmarca en la Dirección de Alianzas Estratégicas de la compañía.

Se trata de una propuesta de valor para Telefónica que se apalanca en el éxito de los programas de sinergias alcanzados con Telecom Italia y China Unicom aunque a diferencia de ellos, el Programa de Partners no contempla intercambio accionarial y se limita al ámbito de acuerdos comerciales.

Partners Program consiste básicamente en la puesta a disposición de otro operador de un catálogo de múltiples

servicios por los que éste abonará a Telefónica una cuota fija anual, que variará en función de los servicios contratados, y pagos adicionales en función del uso.

Partners Program es una iniciativa que pone a disposición de determinados operadores, en acuerdo comercial, un catálogo de servicios

La oferta se dirige a operadores seleccionados con los que no existe una relación de competencia y que valoran los beneficios que le reporta la adhesión al programa: mejores condiciones en adquisición de infraestructura, servicios o dispositivos; posibilidad de mejorar las condiciones de roaming y tráfico internacional; y el

acceso a determinadas capacidades de Telefónica. Para Telefónica, el programa representa una oportunidad de generación de ingresos adicionales así como de incrementar la escala de actuación de sus unidades globales.

El catálogo de Partners Program consta de cuatro pilares básicos: el primero, se refiere a las compras. Mediante el acceso a Telefónica Global Services, la unidad que centraliza las compras del Grupo Telefónica. Por otro lado, el tráfico Internacional, con negociaciones de roaming mayorista; servicios globales para multinacionales; etc. El Know how, con consultoría y mejores prácticas; asesoría tecnológica; sistemas de compartición de conocimientos; etc. Y, por último, productos y servicios globales:

licencias; plataformas comunes; etc.

Con Bouygues...

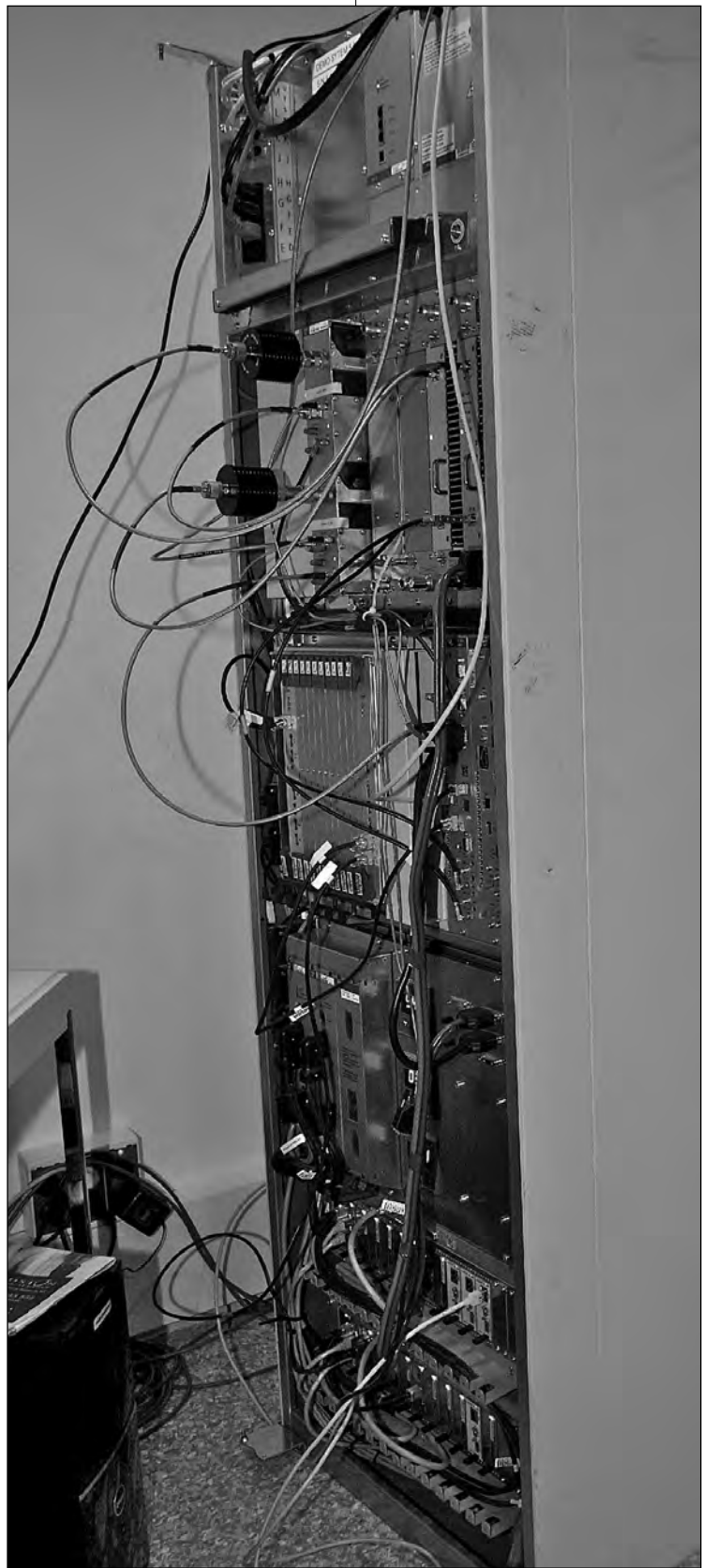
Telefónica ha llegado a acuerdos con empresas de primera línea en este sentido. El año pasado anunciaba la incorporación de la operadora móvil francesa Bouygues Telecom al Partners Program. En virtud del acuerdo ambas compañías cooperarán bajo el marco del Partners Program de Telefónica en las áreas de mejora de servicios de roaming.; provisión de servicios a clientes corporativos, incluidas multinacionales: acceso a Telefónica Global Services, la unidad global de compras del grupo Telefónica., y cooperación en dispositivos. El acuerdo permite igualmente la posibilidad de extender los términos de cooperación elegidos a otras áreas adicionales. Gracias al acceso a los activos y a la escala de Telefónica,

Bouygues podrá mejorar la experiencia de sus clientes e incrementar sus niveles de competitividad y de ahorro de costes. "Bouygues Telecom está encantado de incorporarse a este programa con la seguridad de que implicará nuevos negocios, ahorro de costes y nuevas oportunidades", explica Richard Viel, Deputy CEO de Bouygues Telecom.

...y con Sunrise

Unos meses después, Telefónica y Sunrise, el operador suizo de telefonía fija y móvil, anunciaban conjuntamente que Sunrise va a incorporarse al Partners Program. A través de dicho programa, Sunrise podrá disfrutar de la escala de Telefónica y colaborar en asuntos clave para el negocio. La asociación permitirá que ambas compañías logren eficiencias adicionales al tiempo que mejoran la oferta de servicios para sus respectivos clientes.

Gracias a esta asociación, Sunrise podrá acceder a un conjunto de servicios que le permitirán disfrutar de algunas de las ventajas de escala del Grupo Telefónica. Al acceder a las capacidades y a la escala de Telefónica, Sunrise espera incrementar su competitividad y reforzar su capacidad de crecer en su mercado. Al comentar el acuerdo de asociación, Oliver Steil, consejero delegado de Sunrise Communications AG, señaló: "El motivo principal de este acuerdo es mantener el alto ritmo de desarrollo tecnológico. A medida que los ingresos de voz disminuyen y la demanda de datos tanto desde los hogares como desde los dispositivos móviles aumenta, están previstas grandes inversiones para completar las infraestructuras de redes móviles de alta velocidad o la fibra óptica. Este es un acuerdo que beneficia a ambas compañías al tiempo que asegura un servicio de calidad a nuestros clientes".



Estación base y antena LTE.

cripciones (por ejemplo, cambio de suscripción entre China Unicom y Telefónica España, Telefónica Reino Unido, Telefónica Alemania y Telstra, vía inalámbrica).

El acuerdo Telefónica-China Unicom permitirá el intercambio de operadores de redes móviles para escenarios de apoyo, como condiciones de roaming específicas

Esta solución permitirá a China Unicom y a Telefónica, junto con los nuevos operadores asociados, ofrecer a los usuarios de M2M servicios de tarjeta eSIM más fáciles y flexibles, que reúnan los requisitos del servicio M2M, mejor adaptados para la prestación de servicios locales y globales. Los perfiles seguros de los operadores de redes móviles pueden descargarse a las tarjetas eSIM en función de las normas y las necesidades de la empresa en escenarios como los siguientes: líneas de producción de equipos, ins-

talaciones de pruebas, entornos de lanzamiento comercial y posventa de productos M2M. Además, sus perfiles podrán revisarse durante la vida útil del dispositivo. Permitirá, entre otras cosas, el intercambio de operadores de redes móviles para escenarios de apoyo, como condiciones de roaming específicas, modificación y actualización de red, supresión del servicio, y cambio de titularidad del dispositivo, entre otras posibilidades.

Estandarización

Con este tipo de gestión remota de suscripciones, los fabricantes pueden crear dispositivos con tarjetas eSIM M2M a un coste óptimo garantizando soporte de conectividad durante toda la vida útil del aparato con independencia de las condiciones de mercado a las que se enfrenten, mientras que los operadores de redes móviles pueden adaptar sus ofertas de conectividad de M2M a su objetivo específico de mercado.

El éxito de esta prueba y la demostración de la plataforma aportarán asimismo información importante para los procesos de estandarización que actualmente se encuentran en marcha.

Tribuna

El reto de las alianzas en telecomunicaciones y la experiencia de Telefónica



■ Mario Martín, director de Alianzas y Participaciones Industriales de Telefónica.

Con una facturación global de más mil doscientos billones de euros, el sector de las telecomunicaciones es la locomotora de las TIC, y lo que es más importante, la clave para estimular la innovación y el crecimiento económico. Pero también es un sector con retos, en el que las alianzas estratégicas están siendo activamente usadas por sus líderes como una de las palancas para afrontarlos.

La necesidad de generar alianzas procede, en parte, del disruptivo cambio tecnológico que le está tocando vivir al sector de las telecomunicaciones. Como les ocurrió a otros sectores en épocas anteriores -por ejemplo al del transporte, los contenidos o la educación- la aparición de nuevas tecnologías y de cambios en la cadena de valor está provocando que los operadores tengan que replantear sus estrategias. Aunque no esté claro lo que ocurrirá en el largo plazo, la gran mayoría de los operadores mundiales tratan de maximizar su capacidad de respuesta de dos maneras: garantizando operaciones eficientes, incluso en escenarios donde parte del valor ha migrado hacia otras partes de la propia cadena de valor (algo conceptualmente posible con las aplicaciones de mensajería y voz de las nuevas generaciones de "smartphones"), y desarrollando los nuevos productos y servicios que permitan competir con los jugadores de otras partes de la cadena de valor, que intentan establecerse aprovechando la nueva configuración del sector.

Sin embargo, ninguna de estas dos iniciativas es fácil de implementar. La captura de eficiencia requiere, entre otros aspectos, capturar economías de escala, y esto puede ser complicado en un entorno donde los 5 principales proveedores de equipos de red controlan el 66% del mercado total, y donde los 5 mayores proveedores de móviles, incluyendo Apple, tienen una cuota similar, aproximadamente el 69%, del mercado. En términos relativos a sus sectores adyacentes, el de las telecomunicaciones es un sector fragmentado: el más grande

operador del mundo, China Mobile, tiene apenas el 8% del mercado mundial, mientras que el mayor proveedor de servicios de búsqueda en Internet (Google) supera el 80% del mercado global. De forma comparable, muchos de los negocios innovadores planteados por operadores en el entorno digital necesitan masa crítica global para su adopción y, en ocasiones, incluso un ecosistema global, y ningún operador en solitario tiene la capacidad de crear estas condiciones. Además, los operadores necesitan cada vez en mayor medida aprender rápidamente de las experiencias de otros operadores y converger a las estrategias más exitosas. Y este aprendizaje e intercambio constante de conocimiento es, por definición, también global.

Telefónica cuenta con socios estratégicos e industriales y partners que suman otros 700 millones de clientes a los 310 millones de accesos ya servidos directamente por la operadora

Por todo ello, no sorprende que, en este entorno, las alianzas hayan despertado un gran interés. Motivados por problemas comunes y temas recurrentes, los operadores están intentando crear mecanismos para maximizar las economías de escala, crear productos y servicios digitales realmente globales, y aprender más sobre cómo enfrentarse a los retos del nuevo mercado. Algunas de estas iniciativas son multilaterales y lideradas por organizaciones como la GSMA (la asociación global de operadores móviles), pero otras están lideradas por operadores determinados. Por ejemplo, France Télécom y Deutsche Telekom han establecido en 2011 una empresa conjunta para compras de equipos; un grupo de operadores asiáticos, abanderados por SingTel, ha creado una alianza para dar servicio a grandes empresas multinacionales, la "Bridge Alliance"; y otras iniciativas, involucrando en ocasiones a empresas que a priori no parecen tener puntos en común, como el operador líder de Bélgica con el pan-africano MTN y su acuerdo para gestionar redes internacionales.

Telefónica, el cuarto más grande operador de telecomunicaciones del mundo por ingresos, fue pionera en la identificación de las oportunidades y conveniencia de contar con sólidos aliados estratégicos. Telefónica viene desarrollando una fructífera alianza estratégica con China Unicom y Telecom Italia. En estos dos operadores Telefónica es uno de los accionistas de

referencia. Basado en la experiencia positiva con estos socios estratégicos, Telefónica ha creado un programa de alianzas orientado a empresas de telecomunicaciones sin inversión cruzada. A través de este programa, Telefónica ofrece a otros operadores el acceso a varias de las fuentes de escala y de experiencia que el Grupo desarrolló para sus operaciones propias en los más de veinte países en los que tiene presencia y para sus dos socios estratégicos. Más concretamente, los partners de Telefónica tienen la posibilidad de realizar compras apalancadas en la central de compras especializada del Grupo, o de tener sesiones de discusión sobre temas estratégicos, o de negociar el roaming, o de participar de ofertas globales a multinacionales, o bien trabajar conjuntamente -incluso bajo licencias- en la nueva generación de productos y servicios digitales, entre otras muchas posibles actividades conjuntas. Los beneficios de este programa de partners para los aliados son evidentes, y para Telefónica, además de mejorar aún más su escala y dar acceso a nuevas experiencias, también le permite generar nuevos ingresos.

Telefónica está especialmente preparada para estas alianzas. El modelo organizativo de la compañía, donde los negocios en los distintos países son apoyados por actividades centralizadas en temas que requieran de la escala o de un conocimiento muy especializado, es perfectamente compatible con el tipo de relación que se establece con los socios y partners estratégicos. La apuesta de la compañía por el crecimiento sostenible y eficiente y la creación de dos nuevas unidades, Recursos Globales y Digital, ha reforzado la posibilidad de ofrecer a partners las capacidades del Grupo de manera efectiva. El resultado es que Telefónica trabaja ya con nuevos socios, como Bouygues Télécom en Francia, Sunrise en Suiza, o el grupo Etisalat, con sede en los Emiratos Árabes Unidos y con presencia en 17 países. En suma, Telefónica cuenta con socios estratégicos e industriales y partners que suman otros 700 millones de clientes a los 310 millones de accesos ya servidos directamente por la operadora. Cifra que esperamos ampliar con la firma de nuevos acuerdos en áreas geográficas relevantes para el futuro de nuestras operaciones.

Las alianzas son un instrumento cada vez más crítico para garantizar la sostenibilidad del sector, y Telefónica ha creado uno de los enfoques más amplios y completos. La compañía seguirá incorporando aliados y trabajando con ellos para garantizar operaciones de eficiencia superior y desarrollar la capacidad de competir y ganar en el nuevo mercado digital.