

UN ANÁLISIS DE LA SEÑALIZACIÓN EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES.

Francisco José Acedo González.
Universidad de Sevilla

Con este artículo se trata de hacer un breve análisis sobre las señales competitivas que han tenido lugar en el sector de la telefonía fija, así como su clasificación en función de sus características. El sector seleccionado es de reciente apertura, con lo que se pueden observar los primeros movimientos competitivos de las empresas.

With this article, I have tried to make a brief analysis about the competitive signals that have happened between the two phone operators, as well as their classification according to their characters. The selected sector has been recently opened, so the first competitive moves can be seen from this article.

PALABRAS CLAVE: señal, señal competitiva, competencia, telefonía, señalamiento de mercado.

KEY WORDS: signal, competitive signal, competence, phone, market signaling.

1. INTRODUCCIÓN.

Actualmente cualquier sector se ve altamente influenciado por la cada vez mayor apertura de barreras a la competencia. Pocos son los sectores que mantienen la naturaleza monopolística a finales del siglo XX, lo que hace que cada vez se preste mayor atención a los "compañeros de viaje", que conviven con la empresa líder en un sector. Este fenómeno hace que las empresas se planteen la pregunta de; *¿Quiénes son nuestros competidores?*, para cuestionarse a continuación *¿Qué utilizan para atacar?*, *¿Cómo compiten con mi empresa?*, *¿Cuáles son las variables estratégicas?* ...

El estudio del análisis del competidor (Hamel y Prahalad, 1990; Porac y Thomas 1990; Porter 1980; Zajac y Bazerman, 1991) ocupa una posición importante dentro de la dirección estratégica. Los estudios sobre este aspecto lo han observado desde múltiples visiones.

Un objetivo importante dentro del análisis del competidor es la comprensión de las acciones de éste y, mediante ésta la anticipación a los competidores en la lucha por la consecución de una posición competitiva ventajosa dentro del mercado. Pero tal y como dice Chen (1996), "los investigadores han hecho un esfuerzo limitado para investigar la relación competitiva antes de la batalla entre rivales y el grado en el que se podría predecir los comportamientos de rivalidad en el mercado". En esta fase del proceso competitivo nos encontraríamos con las diferentes acciones hechas por los competidores en el mercado para influir sobre el comportamiento del resto, es decir, con el fenómeno de la señalización.

Con el presente artículo se pretende realizar un análisis de este fenómeno dentro del sector de telefonía fija en España durante los meses de enero a septiembre de 1998. El presente trabajo tiene como objetivo localizar las señales que se han emitido en ese periodo, así como identificar la naturaleza de las mismas y sus características más significativas.

2. MARCO TEORICO.

El fenómeno de la señalización ha sido definido de múltiples formas. Los economistas ven las señales como algo que contiene información. Ese contenido puede ser de valor a la hora de juzgar la productividad de empleados potenciales, como se extrae del trabajo de Spence (1974). Las señales también pueden ofrecer información que produzca calidad (Boulding, 1989; Engers, 1987; Kihlstrom

y Riordan, 1984; Nelson, 1974; Rieley, 1975) o información sobre la reputación e intenciones de los competidores, en la mayoría de los casos mostrando iniciativas sobre el precio (Kreps y Wilson, 1982; Scherer, 1980). Pero más genérica, y en mi opinión, más adecuada es la que da Porter en su libro *Estrategia Competitiva* de 1980, donde indica que las señales o "los indicadores del mercado son toda acción de un competidor que proporcione una indicación directa o indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos o situación interna".

Existen muchos aspectos del análisis de los competidores que aún siguen sin ser explorados (Gatignon, 1984, Weitz, 1985). Uno de ellos es el que nos ocupa en este artículo sobre el análisis de la señalización entre una empresa monopolista en un sector y un competidor potencial que se acaba convirtiendo en real. Así pues nos basaremos en estudios sobre la señalización en sectores oligopolísticos (Eliashber y Robertson 1988).

Los estudios teóricos sobre este tema son escasos, aunque existen numerosas menciones al tema en los manuales de dirección estratégica. No obstante existen algunos estudios significativos que permite desarrollar un cuerpo teórico, aunque aún no muy estructurado.

Anteriormente, ya se ha dado una definición del término señal hecha por Porter, pero para él la señal es tanto una indicación de motivos, intenciones, etc. como las acciones en sí. No obstante, nosotros únicamente observaremos las señales como acciones potenciales. Las señales, tal y como reflejan diversos autores (Grant, 1995; Porter, 1980) no tienen sólo un objetivo competitivo, sino que también puede buscar la cooperación entre diferentes empresas de un mismo sector. Grant (1982), en su estudio sobre empresas petrolíferas, cita un ejemplo de este acto cooperativo, cuando las empresas antes de realizar una subida en sus precios, lanzan en diversos medios comunicados sobre los márgenes del sector, el mercado, etc., con el objetivo de que todas las empresas lleguen a un consenso y no se produzca una lucha feroz en precio.

En este estudio nos centraremos únicamente en las señales competitivas, y voluntarias, ya que existen anuncios que son interpretados por señales por los competidores cuando no llevan la intención de analizar la reacción de estos.

Tal y como se extrae del trabajo de Heil y Robertson (1991), las señales pueden ocasionar tanto beneficios como pérdidas. Los riesgos son principalmente ocasionados por el hecho de dar información, ya que esto puede permitir que se anticipen los competidores, que los consumidores finales esperen a que salga un nuevo producto anunciando acarreado este comportamiento un descenso de la demanda, porque la empresa consiga una mala reputación por no cumplir sus anuncios, etc.

Por otra parte, se extraen dos beneficios principales, que son el motivo en sí de la señalización. Por un lado, mediante un anuncio de una acción una empresa puede saber de forma aproximada cual será la reacción de un competidor para futuras acciones. Por otro, el señalamiento puede ser muy importante en la búsqueda de normas dentro de una industria (Thomas y Soldow 1988). Spender (1983, 1989) investigó diferentes industrias donde identificó los comportamientos que deberían seguirse para tener éxito. Así pues, podemos concluir que una empresa lanzará una señal al mercado siempre y cuando los beneficios esperados superen a los riesgos potenciales en los que va a incurrir.

Porter (1982) establece, una clasificación de las señales en función de los objetivos perseguidos por estas. Así, establece un total de once tipos de señales, aunque sólo se van a tener en cuenta aquellas que podemos incluir dentro de las acciones potenciales.

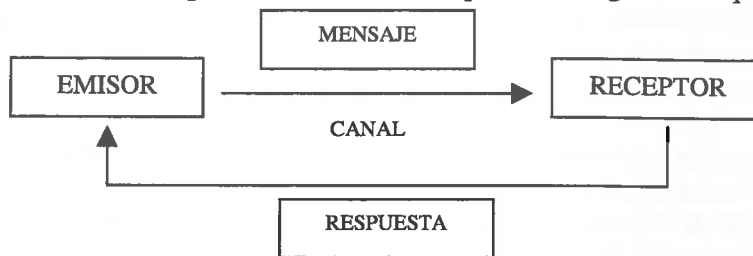
De esta forma, se puede realizar una enumeración de los diferentes tipos:

1. Hacer un compromiso para emprender una acción con el propósito de tener derecho de prioridad frente a otros competidores. Por ejemplo, disuadir a los competidores de que le imiten anunciando un incremento de su producción o bien retardar la demanda de los consumidores alentándolos a que esperen un producto mejor que los ofrecidos por los competidores.
2. Amenazar con acciones que va a emprender si un competidor continua con un movimiento planeado. Por ejemplo, anunciar ante una disminución de precios de la competencia un decremento aún mayor.
3. Probar las reacciones de los competidores, ya que no siempre se han de llevar a cabo
4. Comunicar el agrado - desagrado respecto a una acción de la competencia o una situación, lo que puede hacer ver a todo el mercado la posición que va a tomar la empresa en un futuro próximo.
5. Minimizar la provocación que puede ocasionar un ajuste estratégico. Se comentan las dificultades del sector para justificar la acción de bajar los precios que pretende tomar la empresa.

6. Entrar en movimientos simultáneos con costes elevados. Una guerra en el aumento de la producción puede conllevar un grave exceso en el mercado.
7. Actuar sobre la comunidad financiera para alterar el precios de las acciones de la compañía.
8. Lograr un apoyo interno al comprometer públicamente a la empresa con el entorno, para llevar a cabo una acción.

Tras examinar los diferentes enfoques a los que se puede enfrentar una empresa para interpretar las diferentes señales del mercado, es preciso analizar los distintos componentes del proceso de señalización.

Las señales, como cualquier comunicación, responden al siguiente esquema:



Por tanto, la interpretación de la señal dependerá de las características de cada uno de los componentes que la integran.

Emisor

- **Intención.** Se trata de ver que es lo que la empresa pretende al emitir la información al mercado. Puede tratar de asustar, engañar, etc. al resto de empresas.
- **Reputación.** Se refiere al comportamiento previo por parte de la empresa en situaciones similares.

Depende de la habilidad de crear la percepción deseada sobre el receptor, siempre mostrando que se incurre en costes no recuperables. Todo dependerá de cómo se comportó la empresa en situaciones similares anteriormente.

SEÑAL (MENSAJE)

- **Claridad.** Este aspecto afecta a la velocidad con la que el receptor es capaz de entender la respuesta. Hay que tener en cuenta que no todas las señales emitidas deben tener igual claridad sino que se pueden lanzar informaciones completas e incompletas, simultáneamente. Los motivos para esto son variados. Así, una empresa puede decidir dar toda la información de forma clara porque lo que le interesa es conocer rápidamente cual es la reacción del competidor. Por el contrario, una señal poco clara pretende crear un clima de incertidumbre y retardar la reacción del receptor.
- **Agresividad.** Depende de donde "apunta" la empresa que emite la señal, es decir va a un área clave para el competidor o por el contrario es una acción de una importancia relativa. Lo podríamos resumir en el siguiente ratio.

$$\frac{\text{Coste del receptor}}{\text{Beneficio del emisor}} > \text{Media del sector}$$

Receptor

- **Características intrínsecas** (tamaño, posicionamiento en el mercado, experiencia analizando señales, etc.)

ENTORNO (CANAL)

- **Tamaños de las empresas.**
- **Diferenciación.**

- **Tipo de producto**
- **Tasa de crecimiento del mercado**
- **Heterogeneidad de las preferencias del consumidor**
- **Características industriales (ratio de concentración, efectos de escala, ...)**
- **Etc....**

REACCIÓN (RESPUESTA)

- **Magnitud.** Esta variable se refiere a la agresividad con que se realiza la respuesta. Podemos señalar tres tipos: agresiva, de igualación, sin reacción.
- **Dominio.** Consiste en ver si la reacción se realiza en los mismos ámbitos donde se realizó la amenaza. Por ejemplo, contraatacar precios con precios o, por el contrario, es una respuesta cruzada atacando a capacidad de producción o tecnología.
- **Velocidad.** Se refiere a la diferencia entre la señal y la respuesta.

Otros factores que se deben de tener en cuenta a la hora de analizar las señales son:

Manera en la cual los cambios estratégicos son inicialmente implantados. Esto se refiere a la posible implantación parcial de una medida, con el objetivo de que el competidor vea hasta que punto está dispuesto a llegar. O bien para distraer a los competidores, al hacer que dirijan sus acciones a un mercado que no es realmente de su interés.

El quite cruzado. Consiste en atacar un punto clave diferente al que el competidor ha usado para atacar a nuestra empresa, de forma que este vea que estamos dispuesto a cualquier cosa por defendernos.

Algunos de estos tipos pueden ser entendidos como posteriores a la acción en sí, pero lo que realmente muestran son intenciones futuras, que pueden o no llevarse a cabo, aunque los costes incurridos para lanzar la señal influirán en que tengan una mayor o menor probabilidad de que continúen en el camino descrito.

Para la realización del trabajo empírico se ha estimado que hay tres dimensiones clave a la hora de analizar si nos encontramos frente a una señal o no.

Primeramente, debe ser una anuncio de una **acción potencial** de mercado, ya que se puede recoger más información que una vez realizada la acción en el mercado. Estas señales pueden permitirnos reaccionar a tiempo ante una acción que no vaya a resultar beneficiosa. Así pues, si nuestra empresa anuncia un descenso en sus precios, a partir de la reacción de sus competidores puede acabar anulando dicha acción, o por el contrario si la reacción de los competidores es favorable a nuestros intereses lanzarla definitivamente. En segundo lugar, sólo se van a tener en cuenta las acciones potenciales. De aquí se deriva la dificultad de su interpretación, porque **no todas las señales han de ser ciertas**, ni utilizan los mismos medios para su difusión, ni la misma forma. Otro factor a tener en cuenta es la cantidad de información ofrecida, pues no es lo mismo interpretar una bajada de precios de forma general, que un anuncio de un descenso de los precios en un 10%. Por último, las **señales** deben ser **intencionadas**, ya que si no la empresa no extrae beneficio alguno de esta actuación. No obstante, teniendo en cuenta que una señal es cualquier información lanzada al mercado (Porter 1982), pueden existir señales fortuitas, debidas, por ejemplo, a flujos de información, aunque es discutible su consideración como auténticas señales competitivas.

3. ANÁLISIS EMPÍRICO.

A la hora de elaborar este trabajo se planteó la cuestión sobre el sector concreto a analizar se optó por analizar el sector de la telefonía fija. Esta decisión fue influida, de forma importante, por las variaciones sufridas en el sector, ya que éste se presentaba como un sector donde una empresa tenía todo el poder, basándose en su situación de monopolio y se producía la apertura a una nueva empresa. Se trata, además de un sector en proceso de liberalización creciente, como han puesto de relieve los casos de EEUU y Japón. Estas características hacen que sea un sector con continuos cambios y con dos situaciones opuestas, una empresa que quiere ganar cuota de mercado, y otra que debe luchar por no perder cuota de mercado, ya que hasta ahora tenía el 100%. Por supuesto, no se han olvidado a la

hora de elaborar el presente texto, otras circunstancias del sector que hacen que los movimientos que en el ocurren no sean totalmente libres, sino que están sometidos al control de la CMT (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones) y que existe una empresa privada que no puede fijar precios libremente, frente a otra con capital público con total libertad en su actuación. Así pues, las tarifas no son totalmente libres para Telefónica, esta a su vez esta obligada a alquilar parte de su infraestructura a su competidor, etc..

Retevisión, el segundo operador telefónico, inició el 9 de enero una agresiva campaña de lanzamiento, que se completaría entre febrero y septiembre de 1998. Retevisión quiere arrancar con fuerza en su lucha por arrebatar cuota de mercado al hasta ahora monopolio de Telefónica.

De los datos que se han podido recoger a través de Internet, y de los ofrecidos por Telefónica, ya que Retevisión se ha opuesto a dar información, se han extraído las diferentes señales que serán analizadas a continuación.

El estudio de las señales se ha realizado a partir de las características expuestas anteriormente, es decir: claridad y agresividad. Tras este primer análisis, se han estudiado, en los casos en que han existido, las respuestas realizadas a dichas señales (magnitud, ámbito y velocidad).

Se debe tener en cuenta que las acciones van a partir principalmente de Retevisión, puesto que Telefónica es una empresa que tenía un 100% del mercado y pretendía mantenerlo. Únicamente el nuevo entrante es el que realiza acciones agresivas para conseguir con celeridad un alto porcentaje de la cuota de mercado.

Aunque sería interesante el análisis del impacto de las señales sobre algunas medidas de rendimiento (cuota de mercado, crecimiento, rentabilidad, ..), la ausencia de datos y la renuencia a proporcionarlos, han provocado que el presente estudio se limitara a un análisis cualitativo de las señales, estudiando el funcionamiento y la posible reacción frente a las diferentes señales lanzadas al mercado.

Todos los datos que se van a tratar se han extraído de artículos de prensa y de notas de prensa que ambas empresas tienen publicadas durante los meses de septiembre de 1997 a noviembre de 1998 en los diarios Expansión y Cinco Días, así como las páginas de Internet.

El análisis se descompone en diferentes fases:

- Enumeración de las principales señales encontradas
- Examen de la distribución temporal de las mismas, buscando la existencia de algún tipo de relación.
- Estudio de las características de las señales

4. METODOLOGIA.

Para este trabajo se han analizado aproximadamente sesenta artículos entre los diarios Cinco Días y Expansión. Además la información se ha complementado con las notas de prensa publicadas directamente por las empresas a través de Internet. Esta segunda fuente se compone de un total de veinte comunicados. Muchos de estos artículos repetían la señal, sobre todo en los editados a principios de 1998, ya que trataban de aclarar la situación hacia la que se dirigía el mercado.

De todos los artículos y notas de prensa, se han extraído un total de cuarenta y cuatro señales, con diferentes características, lo que no indica una gran actividad. En estas se han analizado las características de claridad y agresividad, así como si se repetían, si se cumplían, y las respuestas de la empresa competidora.

5. RESULTADOS.

Una enumeración de las señales encontradas ordenadas por fechas sería:

RETEVISIÓN	TELEFÓNICA
<p>3/9 Dicen que ya se notan los beneficios de la competencia 31/12 Facturación por segundos 31/12 Rebajas a un número habitual 31/12 Servicios de red inteligente 31/12 No cobrar cuota de enganche, ni abono mensual 31/12 Ausencia de tarifa de establecimiento de llamada 31/12 Imagen orientada al cliente 31/12 Próximo mercado telefonía móvil 30/12 Lanzamiento de la imagen corporativa 5/1 Sus tarifas siempre estarán por debajo de las de Telefónica 12/1 Datos sobre la inversión en publicidad durante el primer cuatrimestre 12/1 Propuesta de abarcar un servicio de televisión digital 23/1 Queja sobre las cabinas a la CMT 23/1 Intención de mandar técnicos a que coloquen teléfonos de acceso directo 23/1 Intención de mejorar el servicio al cliente facilitando la conexión 23/1 Fijación de objetivos de mercado a largo plazo 1/1 Fijación de tarifas 10/2 Búsqueda de nuevas tecnologías (telefonía vía radio) 18/3 Compra Servicom y Redes TB 23/3 Tarifa reducida en festividades autonómicas 7/4 Descenso del 50% en un día festivo en Cataluña 22/4 1ª promoción comercial 22 y 30/4 Presenta oferta de telefonía móvil 28/8 Baja los precios de las llamadas internacionales e interprovinciales 2/9 Comienza a operar en el mercado local 21/9 Lanza Iddeo, su plataforma de Internet 26/10 Lanza la tarifa fin de semana 27/11 Promoción 3, 2, 1</p>	<p>6/3 Intensa campaña de marketing sobre sus planes descuento 16/3 Orienta la organización en función del cliente 19/5 Presenta el servicio IP para empresas 10/6 Plan descuento a empresas 18/6 Inagura tienda virtual 23/7 Servicio EDI para empresas 30/7 Reducción del precio llamada provincial 19/9 Lanzamiento de campaña comparativa 26/9 Da énfasis al mercado gallego 8/9 Reducción del precio de la llamada provincial 15/9 Baja el precio de la llamada en Internet 11/9 Solicita permiso para la televisión terrenal 22/9 Acuerdo con Micro Soft y H. Packard 14/8 Lanza Infonegocio 23/11 Nueva identidad corporativa</p>

Las señales pueden agruparse en cinco categorías según que esté referidas a

1. **Precio:** En esta categoría se han incluido todas aquellas señales relacionadas con una modificación de los precios, o con la proposición de nuevas tarifas.
2. **Servicios:** Se refiere a una mejora de cualquier servicio que ya esté ofreciendo la empresa.
3. **Nuevos productos:** Es el ofrecimiento por parte de una empresa de algún producto o servicio que no esté dentro de su gama actual.
4. **Publicidad:** Se refiere a cualquier acción relacionada con la publicidad tanto en términos cuantitativos como cualitativos.
5. **Cuotas de mercado:** Se han tenido en cuenta aquellas señales en las que se pretende influir por medio de la indicación de los objetivos de la empresa en cuanto a lo que nivel de actividad se refiere.
6. **Otros:** Es un cajón desastre donde se engloban todas las que no se han podido encuadrar dentro de las categorías anteriores.

Como resultado de esta clasificación se han obtenido los siguientes resultados en función de la empresa que emite la señal.

	PRECIO		SERVICIOS		NUEVOS PDTOS		PUB.		CUOTA MERCADO		OTROS		TOTAL	
	RET	TEL	RET	TEL	RET	TEL	RET	TEL	RET	TEL	RET	TEL	RET	TEL
	SEPTIEMBRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
DICIEMBRE	5	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	8	0
ENERO	2	0	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	8	0
FEBRERO	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
MARZO	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	2	2
ABRIL	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	0
MAYO	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
JUNIO	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
JULIO	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
AGOSTO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
SEPTIEMBRE	0	2	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	2	6
OCTUBRE	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
NOVIEMBRE	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1

Con estos datos vamos a observar en primer lugar si existe algún tipo de relación o de compensación a lo largo del tiempo en las diferentes categorías:

El análisis de las frecuencias permite apreciar una gran actividad por parte de Retevisión a lo largo de los primeros meses del año, y cómo después esta intensidad ha ido decreciendo para incrementarse al final del ejercicio. Por su parte, Telefónica, ha comenzado con una actividad mínima y no observamos hasta marzo una “respuesta” a la actividad existente en el sector. El motivo de esta pasividad puede ser el sometimiento al control de precios del Estado, y la necesidad de que una comisión apruebe sus movimientos.

Aún así desglosaremos en los diferentes grupos descritos anteriormente.

El precio ha sido uno de los factores más “típicos” en la lucha competitiva a lo largo de la historia. Como se desprende de la literatura, un nuevo competidor en un mercado debe buscar un posicionamiento rápido y una cuota de mercado lo suficientemente amplia como para aguantar las diferentes represalias de los competidores existentes. Una vez superadas las barreras de entrada existentes en el sector, las cuales en nuestro caso, han sido reducidas por las autoridades, sólo queda atacar al líder (la única empresa que existe en este caso). Un enfoque sobre la atención al cliente y una bajada en los precios han sido las facetas sobre las que Retevisión ha querido hacer hincapié.

La entrada en el mercado exige lograr una posición viable rápidamente, de ahí la una mayor insistencia de Retevisión en los primeros meses, para hacer ver a los clientes cuales son sus intenciones y la estrategia que pretende seguir. Una rápida evolución en la contratación de sus servicios puede permitir reducir el plazo de recuperación de la cuantiosa inversión realizada en el comienzo de su actividad.

Otra característica de los ataques de Retevisión ha sido una continua actividad en abarcar los diferentes aspectos que engloba la telefonía, desde la telefonía móvil hasta los servicios de Internet. Estos servicios, al igual que las inversiones en el extranjero, son los pilares que mantienen el beneficio de Telefónica, compensando las pérdidas ocasionadas por la entrada de la competencia en el sector de la telefonía fija. Esto hace prever una gran represalia por parte de Telefónica, ya que se atacan a sus puntos fuertes, que le proporcionan el sostenimiento del beneficio.

Tras este primer análisis genérico, se puede analizar no sólo el nivel de actividad registrado en el sector, sino también la intensidad de esta. Este análisis se puede realizar por medio del desglose de las señales en función de sus características, es decir la agresividad y la claridad que tienen.

Además también es conveniente analizar si se han realizado muchos anuncios “fallidos”, es decir, si “mienten” a la hora de dar información al mercado y no cumplen las acciones que auguran o prometen.

Empezando por esta última característica cabe decir que ambas empresas han lanzado información falsa al mercado. En el caso de Retevisión, nos encontramos con una señal antes de

iniciar su actividad, cuando promete que no cobrará la conexión. El motivo de esta señal puede localizarse en un ataque a la estructura de precios que hasta el momento tenía Telefónica. A su vez, Telefónica lleva anunciando desde hace varios meses la próxima facturación por segundos, atacando así a la principal ventaja competitiva de Retevisión. Hasta ahora no lo ha llevado a cabo.

Como se extrae de los datos anteriores, los principales momentos de competencia son principio de año y el mes de septiembre. Estos momentos son claves, pues coinciden con el comienzo de la actividad de Retevisión en el mercado de la telefonía fija y con el inicio de la actividad a escala local de esta empresa.

Comenzando en orden cronológico, podemos decir que durante la primera de las dos etapas indicadas se caracteriza por señales muy claras, ya que a Retevisión, que es la que actúa principalmente, le interesa que no sólo su competidor conozca sus intenciones, sino también que toda la sociedad conozca su intención de hacer frente al sistema establecido, intentando captar así cuota de mercado.

Al factor agresividad por su parte le podemos atribuir un valor elevado, pues Retevisión principalmente ataca la estructura de precios y la forma de trato a los clientes. Frente a estas acciones, Telefónica no ha permanecido inmóvil. Un indicativo de esto es la reacción de prever, ya en enero (aunque esta señal no está recogida en la tabla pues no procede de ninguna de las fuentes tratadas), la facturación por segundos, pero como algo a medio plazo. Pero no todas las respuestas han sido igual de rápidas. Así por ejemplo aunque Telefónica comienza a cambiar su visión del cliente, no es sino hasta noviembre cuando comienza un cambio estructural de su imagen corporativa.

Por su parte Retevisión no ha permitido que quede sin respuesta, ningún descenso de precios previsto por Telefónica.

La claridad mostrada en esta primera fase se mantendría a lo largo del año, incluyendo la segunda parte más fuerte en cuanto a acciones y señales. Retevisión se ha mantenido en su esfuerzo por ampliar su mercado, tanto en número de clientes como en productos ofrecidos. Este comportamiento ha provocado la respuesta más intensa de Telefónica, que ha consistido en atacar el punto fuerte de Retevisión que es el servicio de televisión vía terrestre, de lo cual era prácticamente monopolista. Este punto ha sido el de más fuerte rivalidad, pues las empresas comienzan a igualarse en cuanto a servicios telefónicos prestados.

6. CONCLUSIONES.

Tras este análisis se puede concluir que existen dos fases importantes en el proceso, una de entrada en el sector y otra la de ampliación de la cuota de mercado. Aunque no se pueda extrapolar siempre a otros mercados, podemos indicar que a la hora de introducirse una empresa en un sector monopolista, lo hace compitiendo en precios. Una vez conseguida una cuota de mercado mínima, Retevisión empieza a ganar clientes, no por medio de los precios sino, por la incorporación de nuevos servicios a su oferta.

Otro factor que se observa que el número de señales, tanto ofensivas como de repuesta por parte de Telefónica aumentan, frente a la disminución de la actividad señalizadora por parte de Retevisión. Además de estos factores también las respuestas por parte de Telefónica siguen un ritmo creciente a lo largo del año coincidiendo con el crecimiento de Retevisión.

Este es un proceso que habría que ver vuelve a ocurrir tras la entrada del tercer operador, el cual al igual que Retevisión usa la competencia en precios como vía de entrada en el sector.

7. BIBLIOGRAFÍA.

Datos obtenidos de los periódicos *Expansión* y *Cinco Días*, junto con los comunicados de prensa existentes en las páginas web tanto de Telefónica como de Retevisión.

Chen M-J, Competitor analysis and interfirm rivalry. *Academy of Management Review* vol 21, 1996

Eliashberg, J y Robertson, T. New product preannouncing behavior: A market signaling study. *Journal of Marketing Research*, Agosto 1988 pp 282-292.

Engers, M.. Signaling with many signals. *Econometrica*, 55, Mayo 1987, pp 663-674.

Gatignon, H., E. Anderson y k. Helsen. Competitive reactions to market entry: Explaining interfirm differences. *Journal of Marketing Research*, 26, Febrero 1989, pp 44-55.

Gatignon, H. y P. Bansal. Competition market entry, and defensive strategies: A positive theory. Working paper 87-034. Un. Of Pennsylvania, 1987.

Hauser, J. R. y S.M. Shugan. Defensive marketing strategies. *Marketing Science* 2, Otoño 1983, pp 319-360.

Heil, O y Robertson T. Toward a theory of competitive market signaling: A research agenda.

Kihlstrom, R. E. y M. E. Riordan. Advertising as a signal. *Journal of Political Economy*, 92, 1984, pp 427-450.

Nelsol, P. Advertising as information. *Journal of Political Economy*, 82, jul/agost 1974, pp 729-754.
Porac J. F. y Thomas, H. Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79, pp 54-66.

Porter, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free press, N.Y. 1980.

Riley J. G. Competitive signaling. *Journal of Economic Theory*, 10, 1975, pp 174-186.

Robinson, W. T. Marketing mix reactions to entry. *Marketing Science*, 7, Otoño 1988, pp 368-385.

Spence, A.M. *Market Signaling*. Harvard Univeristy Press. Cambridge, MA, 1974.

Thomas G. P: y G. F. Soldow. A rules-based approach to competitive interaction. *Journal of Marketing*, 52, Abril 1988, pp 63-74.

Weigelt, K. y C. Camerer. Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9 1988, pp 443-454.

Hamel G, y Prahalad C. K. Strategic intent. *The McKinsey Quarterly*, 1990 Primavera 36-61

Zajac. E. J. y Bazerman, M. H. Blind spots industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis)perception to strategic decisions. *Academy of Management Review*, 1991, 16, pp 37-46.

