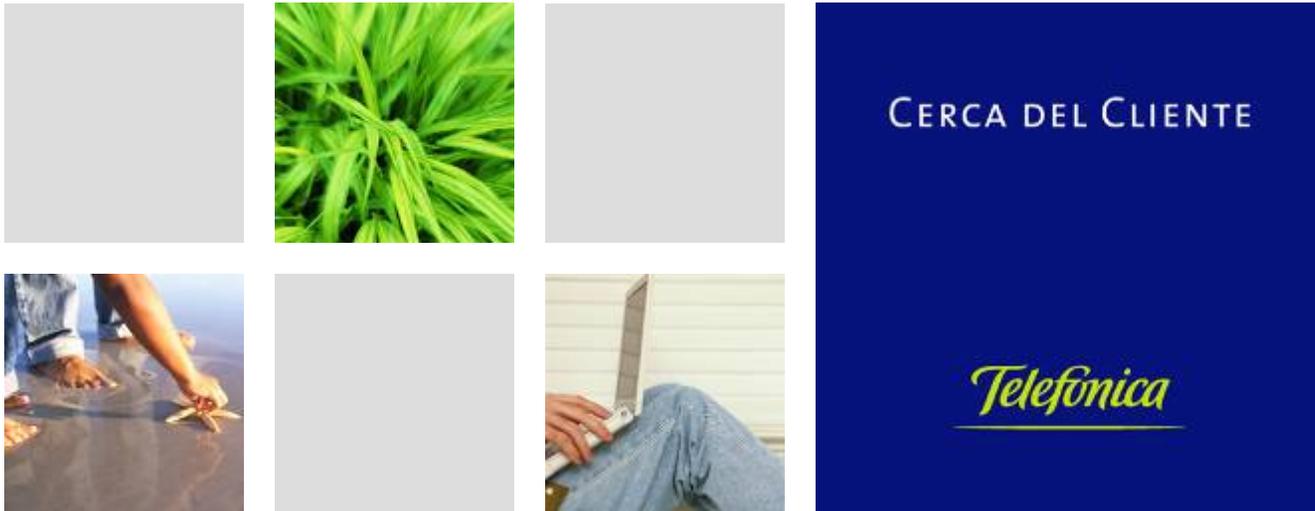


# Evolución de los Mercados de Telecomunicaciones



Santiago, 22 de noviembre de 2006

Sr. José María Álvarez-Pallete

Director General de Telefónica Latino América

# Contenido



CERCA DEL CLIENTE

## ■ Contexto del sector en mercados desarrollados

- Prioridades de gestión de los incumbentes en mercados más desarrollados/ maduros: necesidad de transformación
- El valor de la transformación de T-Chile: contexto de mercado y balance de gestión
- Áreas de mayor potencial y prioridades de gestión de cara al futuro para T-Chile

# El mercado chileno se debe comparar y establecer sus metas mirando a Europa y USA

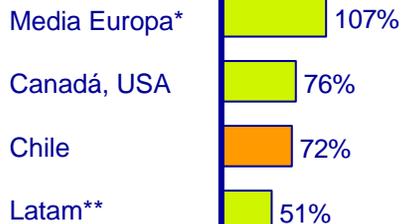


CERCA DEL CLIENTE

## Penetración de servicios no regulados vs regulados

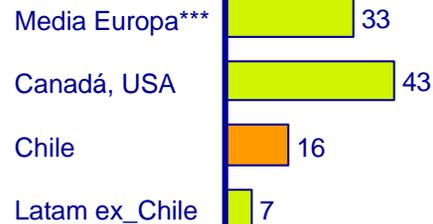
### Penetración Telefonía Móvil (1)

%/habitantes



### Penetración BA (2)

%/hogares



### Europa y USA

- Existencia de Unbundling (ULL)(Europa)
- Regulación operadores móviles virtuales (MVNOs)
- Licencia para servicios de voz/ BA/ Tv tanto a cableras como operadores telecomunicaciones
- Tarifas con caídas muy significativas

### Latam- ex Chile

- Inexistencia de Unbundling (ULL)
- Inexistente o incipiente legislación para servicios Triple-Play (ej. Argentina, México)

## Regulación

## Competencia

- Elevado número de competidores con cobertura nacional (>5 c/ mercado)
  - Nuevos entrantes (ULL)
  - Cableras
- Dinámica competitiva con agresividad de ofertas, paquetes, ect...
- Liderazgo del incumbente amenazado/ perdido, especialmente en BA (ej. Francia, USA)

- Reducido número de competidores y/o de carácter local/ departamental
- Cableros iniciando ofertas Triple Play
- Agresividad comercial controlada/ limitada a segmentos específicos (p.ej. Empresas)
- Liderazgo absoluto y holgado del incumbente en todos los negocios

El mercado chileno es claramente más afín a mercados más desarrollados/ maduros como los europeos o norteamericanos, especialmente en lo que se refiere a servicios no regulados (BA, móviles, TV)

# En los mercados más desarrollados/ maduros, se ejercen distintos elementos de presión sobre los incumbentes fijos



CERCA DEL CLIENTE

## Comportamiento de la demanda

- Sustitución fijo- móvil
- Saturación de la demanda
- Crecientes necesidades de ancho de banda (contenidos audio, video)
- Creciente sensibilidad al precio
- Mayores exigencias con la calidad de la atención

## Regulación

Objetivo de pérdida de cuota del incumbente

- Regulación Unbundling
- Presión sobre tarifas
- Interconexión por capacidad
- Asimetrías regulatorias

## Desarrollos tecnológicos

- Discontinuidad de la VoIP/ ToIP
- Aparición de nuevas tecnologías de acceso (WiMax)
- Convergencia multimedia: telecomunicaciones- IT- contenidos
- Convergencia F-M
- Mundo IP que permite dar servicios con inversiones limitadas

## Incumbentes fijos

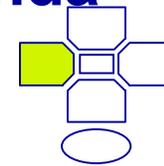
- Numerosos players entrando al mercado en busca de cuota:
  - Entrantes (ULL)
  - Cableros
  - Nichos, sectores adyacentes
- Dinámica competitiva con agresividad elevada
  - Utilización intensiva de medios
  - Sacrificio de la voz
  - Impulso de paquetes agresivo

## Dinámica competitiva



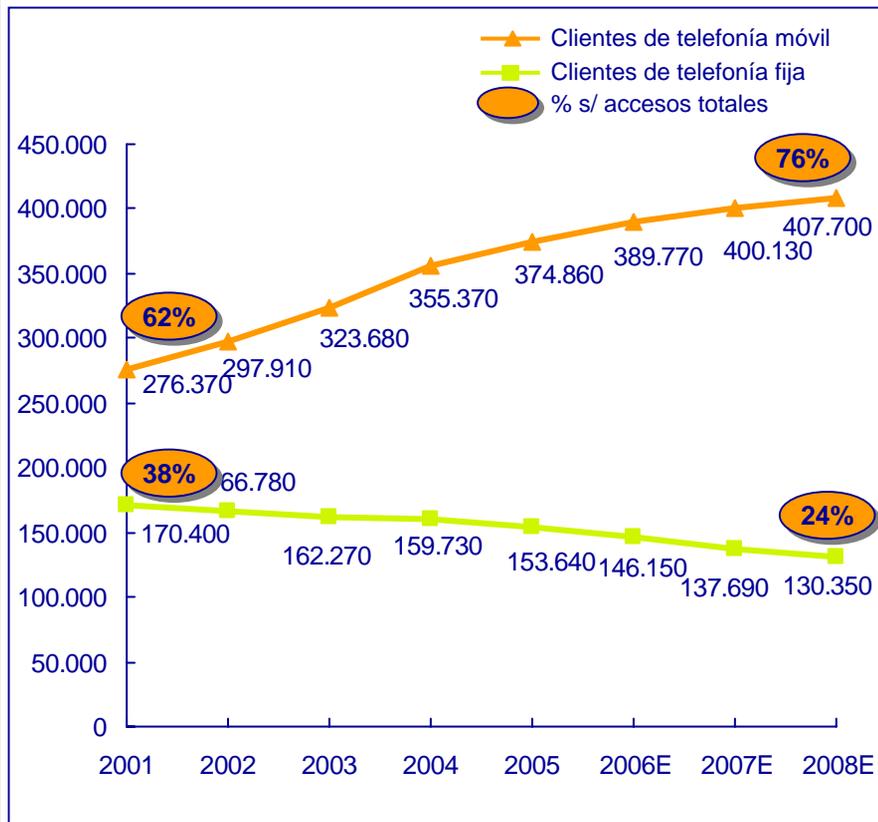
Presión mercados financieros por fundamentales y EPS

# Sustitución fijo- móvil y saturación de la demanda



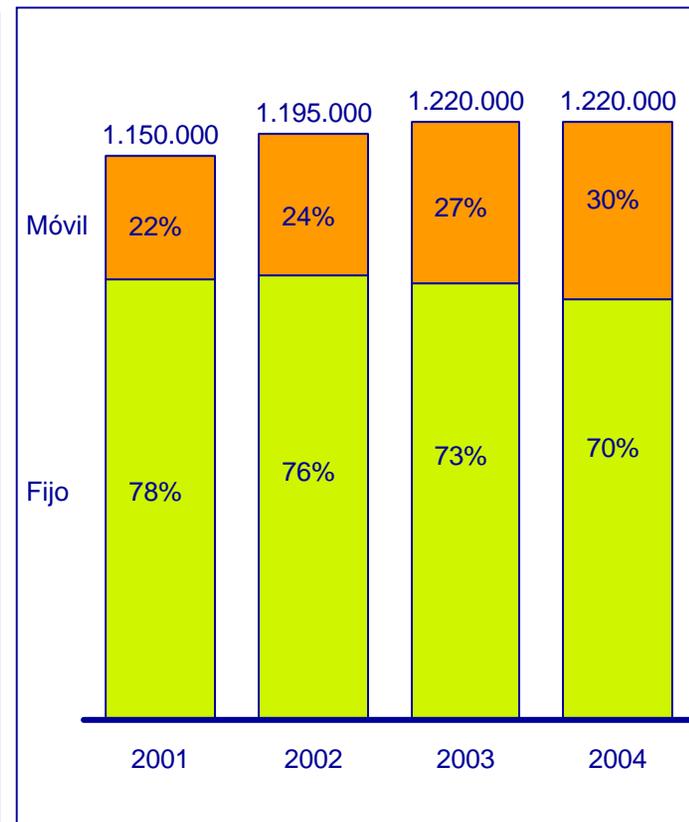
ILUSTRATIVO

Conexiones de telecomunicaciones en Europa Occidental\*



Trafico total en Europa Occidental\*

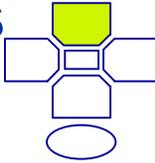
Millones de Minutos



CERCA DEL CLIENTE



# Marco regulatorio mercados más desarrollados



CERCA DEL CLIENTE

## Situación actual

### Tarifas

- Price cap para servicios locales (abono y tráfico)
- Limitaciones en el desarrollo de ofertas comerciales y empaquetamientos en mercados con competencia limitada
- Regulación precios mayoristas orientados a costes

### Compartición de infraestructuras

- Obligatoriedad de alquiler de bucle de abonado a precios regulados
- Obligación de provisión de elementos desagregados de red en condiciones reguladas

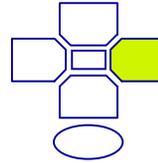
### Asimetría regulatoria

- Asimetría regulatoria entre entrantes e incumbentes en mercado de telefonía fija
- Obligaciones asimétricas

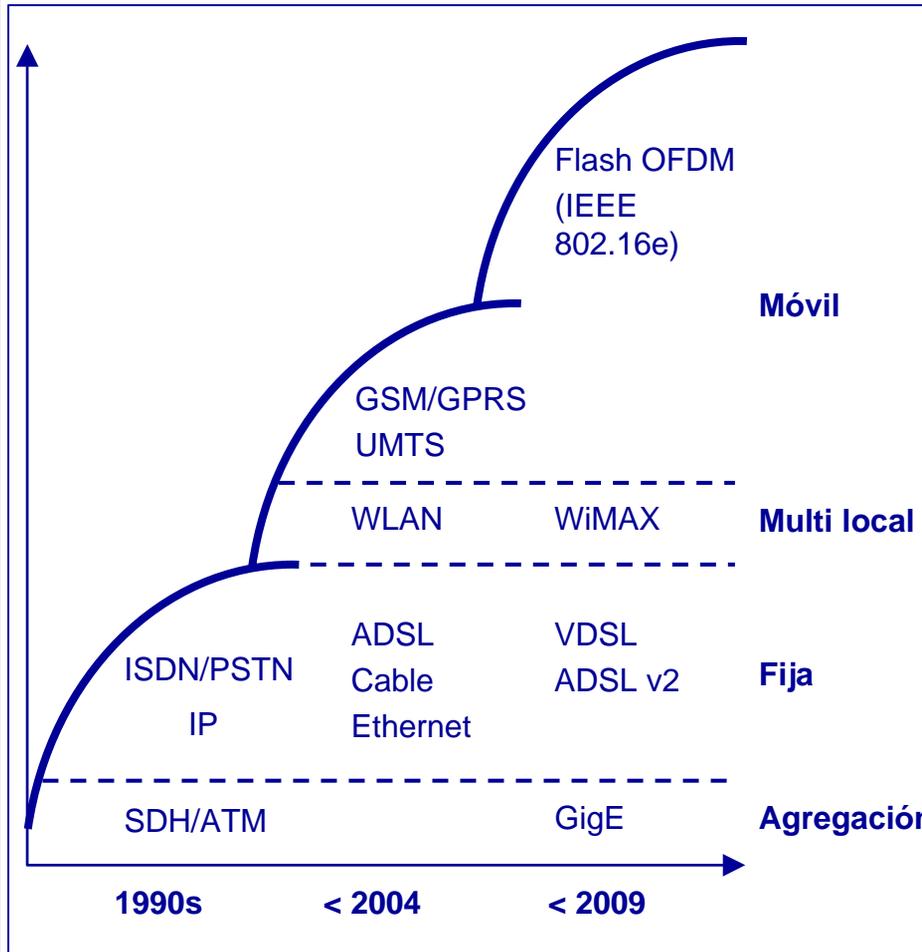
### VoIP

- No está definido desde el punto de vista regulatorio aunque tiene una consideración diferenciada del STB
- Considerado como servicio emergente sometido a mínima regulación

# Explosión de las tecnologías de acceso



CERCA DEL CLIENTE

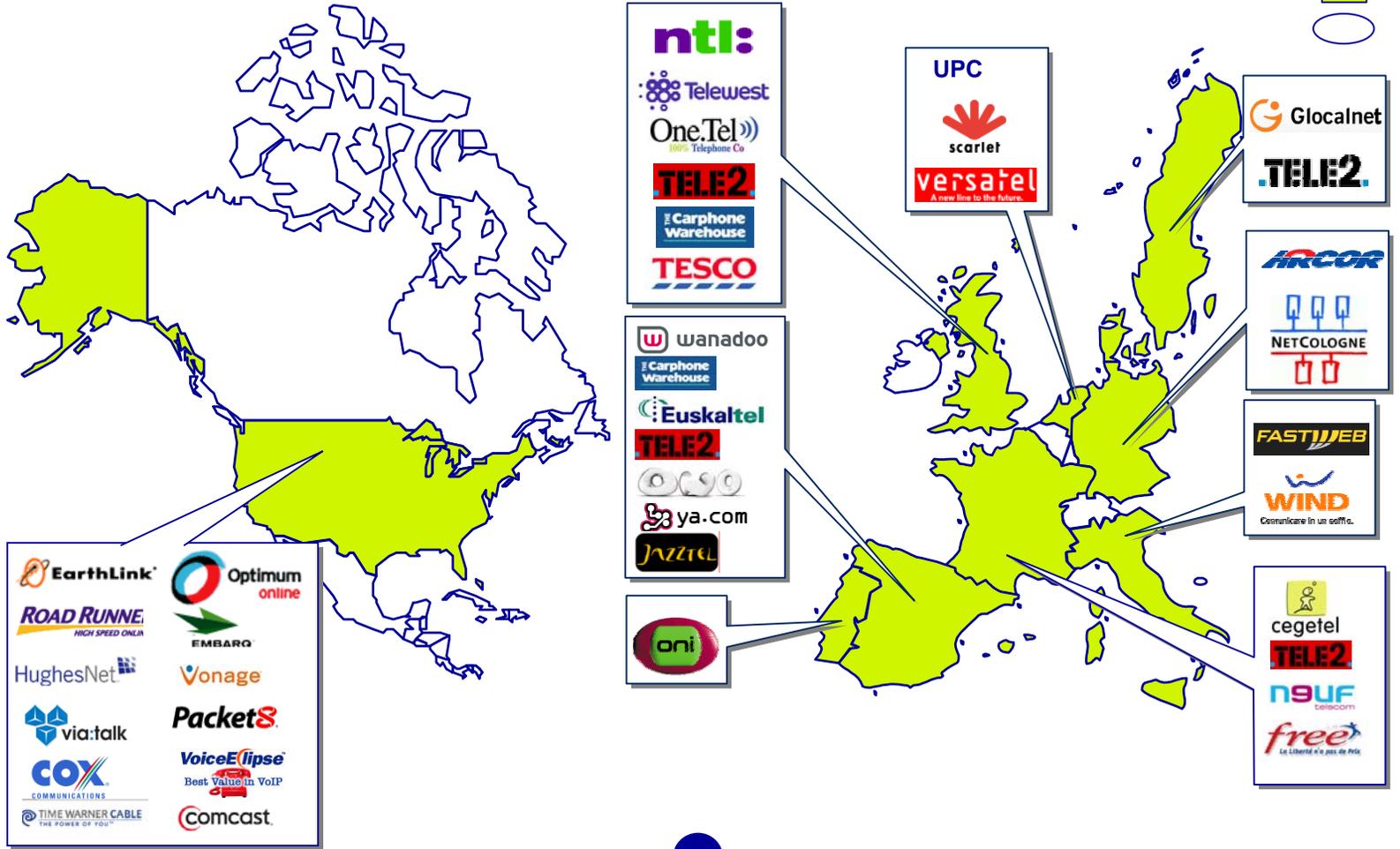


- **Nuevas tecnologías** potencialmente disruptivas están emergiendo como **complemento o sustituto** a las tecnologías ya existentes
- **Proliferación de las tecnologías del acceso** en fijo y móvil, que aumentan la **incertidumbre** de las decisiones sobre el **capex** (p.ej., un ciclo de vida tecnológico más corto)
- Además, los **nuevos jugadores** adoptarán nuevas tecnologías para atacar a los jugadores ya establecidos
- **Riesgo** de convertirse en **empresas de infraestructura**:
  - La capa de servicios está siendo atacada por players que no contribuyen a la inversión (mundo IP)

# Proliferación de atacantes...



CERCA DEL CLIENTE

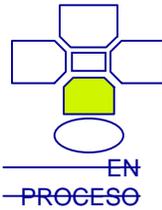


Regionales/ globales



Telefonica

# ... con ofertas muy agresivas...



## Oferta Jazztel

Jazztel

HOGAR | EMPRESAS | ATT. CLIENTE | INVERSORES | INFO. CORPORATIVA | DISTRIBUIDORES

**+GRATIS LLAMADAS**

**20**

**ROUTER WI-FI A MITAD DE PRECIO**

• jazztel en el Hogar • jazztel Empresas

## Duo Wanadoo

**ADSL 20 Megas Navegable Wanadoo**

**NACIONAL H.Comercial**

Incluye **ADSL 20 Mb 24hrs + Router + Llamadas** ilimitadas **locales, provinciales e interprovinciales** en horario comercial de 8h a 20h de lunes a sábado.

**25 Eur/mes**

**NACIONAL**

Incluye **ADSL 20Mb 24hrs + Router + Llamadas** ilimitadas las 24 horas del día tanto **locales, provinciales e interprovinciales.**

**36 Eur/mes**

CERCA DEL CLIENTE

## USA

**EarthLink**  
We revolve around you.

**EarthLink High Speed**

Includes **FREE** AntiVirus, Firewall, and Spyware Blocker.

As low as **\$12.95/mo.** for the first 6 months

LEARN MORE

## Vonage

**Premium Unlimited**  
Calls to anywhere in the US, Canada, Puerto Rico and Europe  
\$24/mo

**Basic 500**  
500 minutes anywhere in US, Canada, Puerto Rico  
\$14/mo

**Small Business Unlimited**  
Calls to anywhere in the US, Canada, Puerto Rico and Europe  
\$49/mo

**Small Business Basic**  
500 minutes anywhere in US, Canada & Puerto Rico  
\$39/mo

What is Vonage?

**Save up to 50% on your phone bill!**

**NEW! FREE Calls to Europe!**  
Italy, France, Spain, UK and Ireland. Offer Details.

Join over 1 million customers

**1 Month FREE!**  
Act Now!

Sign Up Now

## Oferta Free

**free**

ACTUALITÉS | FREE PRATIQUE | SHOPPING | RECHERCHE

Rechercher sur Google sur le web

**Internet jusqu'à 28 méga**

**S'abonner**

- Freebox
- Free 50 heures
- Accès gratuit

**Freebox**

- WIFI / MIMO - Routeur
- Téléphonie
- Télévision
- Plateforme multimédia

**Espace Abonnés**

- Identifiez-vous
- Plus d'infos
- Nos offres

**29,99 € / mois**

Accédez au monde de la convergence multimédia

**Abonnez-vous!**

Pour connaître les offres et les options auxquelles vous avez accès, saisissez votre N° de téléphone :

**ABONNEZ-VOUS**

Connexion WIFI - MIMO intégré | Appels illimités vers les fixes de | en qualité numérique Tuner TNT intégré -

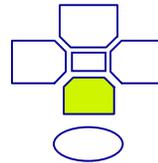
Telefonica



CERCA DEL CLIENTE

# ... y ofertas Triple Play por parte de todos los grandes operadores de cable...

## Ejemplo USA



**COX COMMUNICATIONS** Your Friend in the Digital Age.

For Home | For Business | Order Services | View / Pay Bill | Customer Support | About

Digital Cable | High Speed Internet

Special Offers | Find it Fast

**TIME WARNER CABLE** THE POWER OF YOU™

CABLE + HIGH SPEED ONLINE + DIGITAL PHONE

Thousands of On Demand options... Faster than DSL and no long-term contracts... Unlimited calling to U.S. & Puerto Rico...

### Triple Play Packages

	CABLE	HIGH SPEED ONLINE	DIGITAL PHONE
<b>Triple Play Starter Pak</b> Exclusive offer for New Customers! \$99 <sup>95</sup> /mo.	<b>Digital Starter Pak:</b> Access to 130+ channels, cable box & remote on one set	<b>Road Runner High Speed Online Intro</b> or <b>EarthLink High Speed Internet Intro</b> (up to 768 Kbps downstream)	<b>Digital Phone</b> service with unlimited calling throughout the U.S., Puerto Rico and Canada
<b>All-in-One Triple Play Package</b> \$49 <sup>95</sup> /mo.	<b>DTValue Pak:</b> Access to 250+ channels, cable box & remote on one set	<b>Road Runner High Speed Online</b> or <b>EarthLink High Speed Internet</b> (up to 5 Mbps)	<b>Digital Phone</b> service with unlimited calling throughout the U.S., Puerto Rico and Canada

### Double Play Packages

**Comcast**

Comcast Triple Play

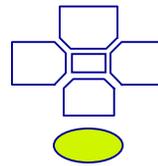
Save big on Digital Cable, High-Speed Internet & Comcast Digital Voice®.

▶ [Click here for prices.](#)  
Not available in all areas.

- + Get High-Speed Internet for just \$19.99 per month for the first 6 months.
- + Love movies? See (and hear) them like never before in HD with Comcast Digital Cable.

- Ofertas para hogares de "alto consumo" con:
- Uso ilimitado de telefonía incluyendo LDN
  - Amplia oferta de canales (≈100)
  - Internet de alta velocidad

# ...acompañada por una fuerte presión de los mercados financieros



## Corto plazo

### Presión por un desempeño acorde con los “guidance”:

- i) *Bajo desempeño del sector, continuando con la tendencia negativa registrada en 2005;*
- ii) *Continúa la desconfianza sobre las perspectivas del sector. A pesar de considerarse que las telcos están infravaloradas, continúa la recomendación de “infraponderar”;*
- iii) *Los múltiplos del sector en 2006 se mantienen en los mismos niveles que hace dos años, lo que implica un “de-rating” significativo del sector*

**Merrill Lynch**

September, 2006

*“32% beat expectations, 21% missed – compared with 35% beats and 17% misses for the market as a whole. Once again, the telecom sector has underperformed the market ....”*

**Citigroup**

Global Markets Equity Research, Telecom

Services, September 01, 2006

## Largo plazo

### Presión por compensar la pérdida de ingresos del negocio tradicional y mantener la capacidad de generación de caja del negocio.

*“In total, we estimate that over the next ten years, losses to the cable companies and wireless disconnects will lower the wireline incumbents market share of residential voice to 57%.”*

**Goldman Sachs.**

Global Telecom Weekly, The America,  
December 9, 2005

*“With voice just another application in the IP world, this can have major consequences for the value of the incumbent business. Not only can voice revenue be lost to VoIP but upside from new converged services can be lost to competition from online service providers.”*

**Credit Suisse Europe**

Telecom Services, February 09, 2006



CERCA DEL CLIENTE

*Telefonica*

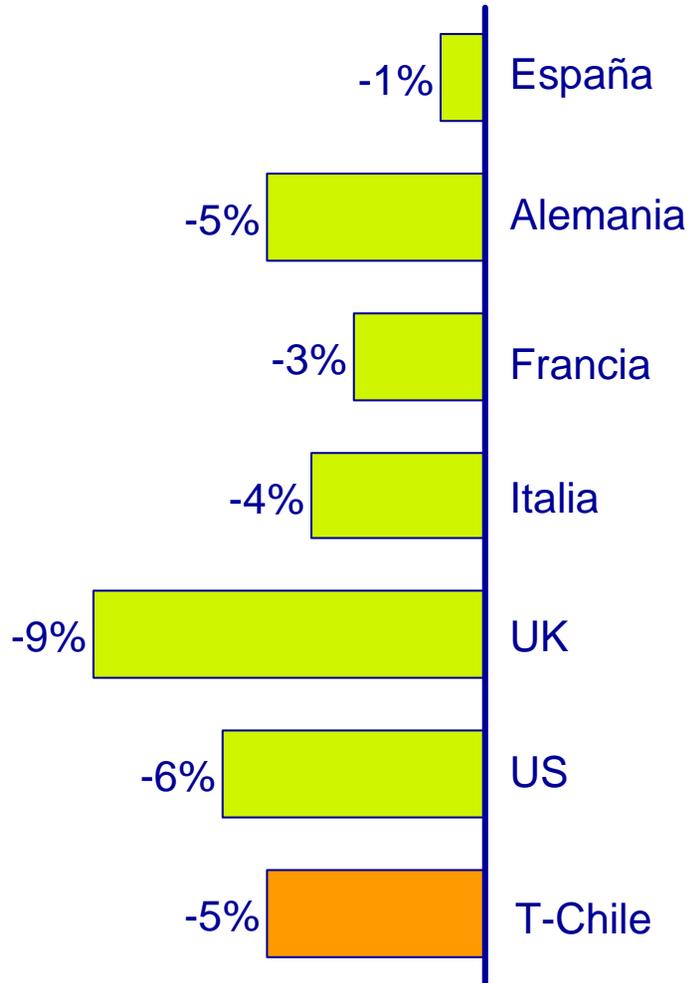


CERCA DEL CLIENTE

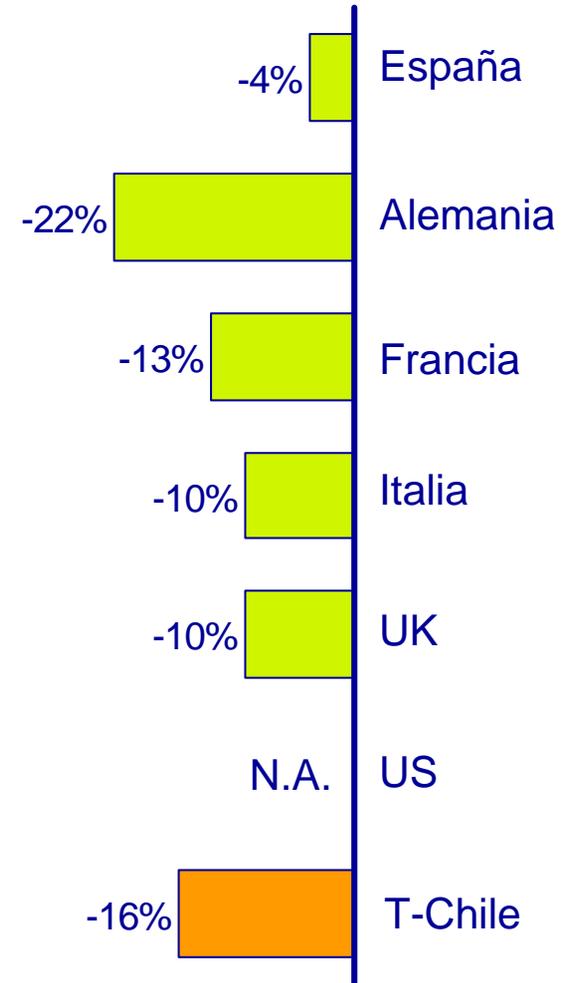
# ...y a una significativa erosión de líneas y tráfico fijo en los incumbentes...

Jun/ 06 vs. Jun/ 05

### Pérdida de líneas del incumbente

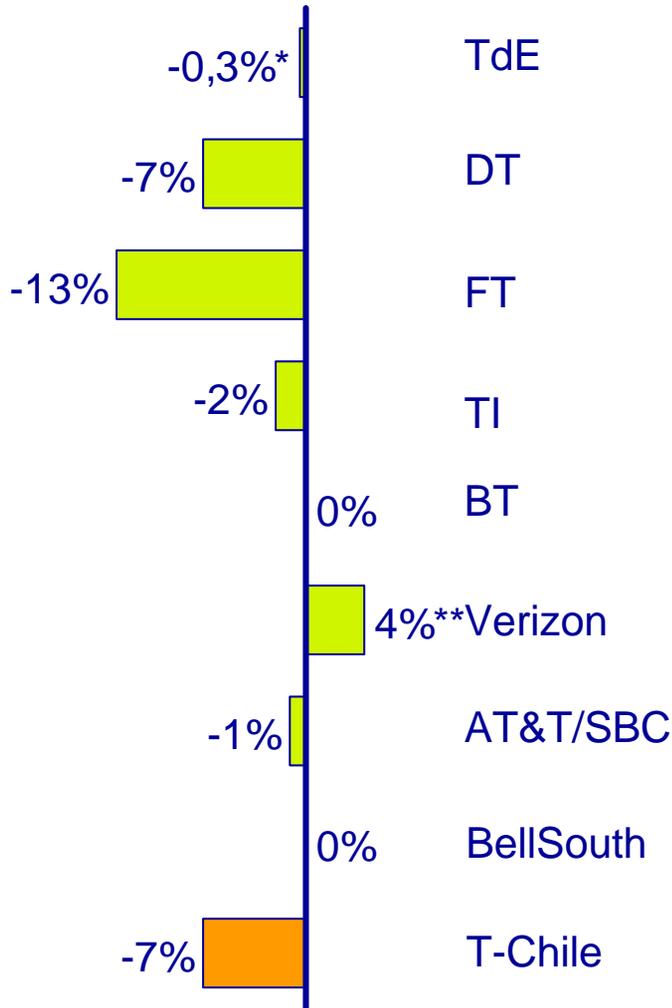


### Pérdida de tráfico del incumbente

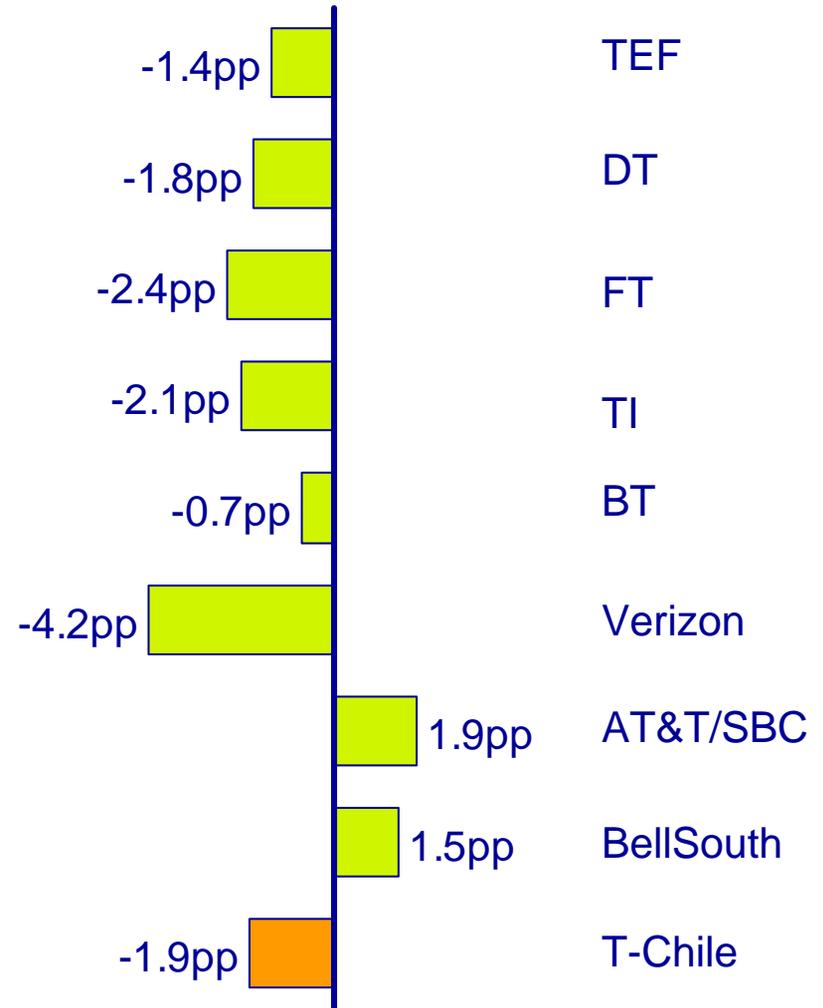


# ... y caída de EBITDA de la operación fija doméstica

1S06 vs 1S05  
% variación EBITDA Fijo  
doméstica



P.p. caída margen EBITDA Grupo



\* Excluyendo el E.R.E

\*\* Incluye crecimiento no orgánico de EBITDA por la adquisición de MCI en enero del 2006



CERCA DEL CLIENTE



CERCA DEL CLIENTE

# Contenido

- Contexto del sector en mercados desarrollados
- **Prioridades de gestión de los incumbentes en mercados más desarrollados/ maduros: necesidad de transformación**
- El valor de la transformación de T-Chile: contexto de mercado y balance de gestión
- Áreas de mayor potencial y prioridades de gestión de cara al futuro para T-Chile

# Necesidad de una profunda transformación en el modelo de negocio de los incumbente



CERCA DEL CLIENTE

## 1 Transformación comercial

- Modelos de consumo
- Oferta multimedia convergente

## 2 Transformación de la fábrica

- Soporte actividad comercial
- Eficiencia y flexibilidad
- Calidad

## Principales elementos

- Evolución hacia **modelos de consumo**
  - Orientación a necesidades/ percepción cliente/ segmentación
  - Flexibilización de la oferta (paquetes, rápida evolución de servicios,...)
  - Puesta en valor de la marca
- Avance hacia **oferta multimedia convergente** (Tv, contenidos,...)

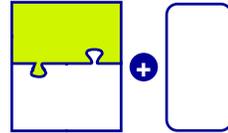
- **Adaptación** de la fábrica a las **nuevas necesidades comerciales** de ancho de banda/ servicios:
  - **Red** que soporta IPTV/ otros contenidos
  - **Sistemas** que permiten la flexibilidad necesaria
- Evolución hacia **modelos** mucho más **eficientes y flexibles**
  - “Adelgazamiento” y “tercerización”
  - Redes “full-IP”
  - Arquitecturas más flexibles/ modulares
  - Captura de sinergias
- **Calidad en la atención al cliente**



## 3 Organización

- **Organización por segmentos/ fábrica** adaptada a necesidades/ foco cliente
- **Cambio cultural** para movilizar la organización con **foco en el cliente** y el **servicio**

# Orientación hacia modelos de consumo/ oferta multimedia convergente



Oferta TdE



Oferta France Telecom



Distribuyen contenido por Internet



- Los operadores de telecom están desarrollando y desplegando agresivamente sus ofertas de IPTV
- Intensividad de uso de medios masivos (Tv, prensa, radio)



CERCA DEL CLIENTE



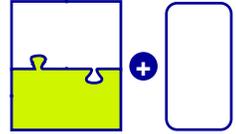
Telefonica



CERCA DEL CLIENTE

# Transformación de la fábrica (1/2)

## Inversiones para soportar el modelo comercial



ILUSTRATIVO

**Telefónica en España**

- Para anticipar y cubrir las necesidades de nuestros clientes en innovación, calidad y eficiencia, especialmente en el **desarrollo de la banda ancha fija y móvil**

**~9.000M€  
en 4 años**

**AT&T**

- Despliegue de FTTH (Lihttspeed) en proceso: **para 2008 espera cubrir 18 millones de hogares**

**~4.400M US\$  
en 2 años**

**Verizon**

- Inversión para el despliegue de **TV/ BA a nivel nacional**
- Metas de penetración del 20-25% en 5 años en los mercados donde opera

**~20.000M US\$  
en 5 años**

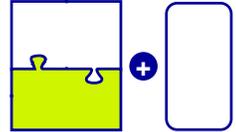
**Cuantiasas inversiones enfocadas en transformar la infraestructura y soportar la prestación de servicios IP a toda la base de clientes**



Fuente: Credit Suisse + estimaciones

# Transformación de la fábrica (2/2)

## Agresivas iniciativas de eficiencia/ flexibilidad



CERCA DEL CLIENTE

### Telefónica de España

- Plan social:
  - El ERE se enmarca dentro del objetivo de consecución de eficiencia operativa e incremento de la productividad, tiene una vigencia total de **5 años (2003/2007)** y alcanzará una salida de hasta 15.000 personas
  - Durante el primer año del programa hubo una reducción de personal del **13,2%**

### Telecom Italia

- Lanzamiento en el 2Q05 de un programa de **reducción de OPEX** con ahorros estimados de **471 millones de euros** anuales en las operaciones domésticas

### Deutsche Telekom

- Programa de “redundancia voluntaria” con egresos de caja anuales estimados en **1 billón de euros** para 2005 y 2006

### Fusión SBC/ AT&T- BellSouth

- Creación de la “nueva AT&T” como resultado de la fusión de SBC, AT&T y BellSouth:
  - El **VPN de las sinergias estimadas** por la fusión de las 3 empresas se estima en **US\$36 billones**

### Verizon

- Adquisición de MCI, hoy Verizon Business para obtener: **alcance global, backbone internet, relación con los clientes** y portafolio de productos
- Desinversión del negocio de páginas amarillas en proceso

### En Europa:

- El esfuerzo por mantener los márgenes del negocio de telefonía fija se concentra **en reducción de costes de personal y en reestructuración de la red**

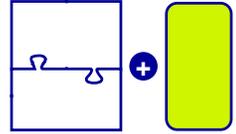
### En USA:

- Consolidación alrededor de 2 grandes players con la consecuente **racionalización de los recursos** dedicados al sector de Telecom



CERCA DEL CLIENTE

# Apoyado en una organización por segmentos con una nueva cultura de orientación al cliente



- ✓ Integración total
- ✓ Integración parcial o para determinados segmentos

## Organización por segmentos



## Oferta conjunta Fijo-Móvil



## ... Y está llevando a cabo un programa de cambio cultural





CERCA DEL CLIENTE

# Contenido

- Contexto del sector en mercados desarrollados
- Prioridades de gestión de los incumbentes en mercados más desarrollados/ maduros: necesidad de transformación
- **El valor de la transformación de T-Chile: contexto de mercado y balance de gestión**
- Áreas de mayor potencial y prioridades de gestión de cara al futuro para T-Chile

# El sector en Chile ha tenido una evolución por etapas marcada por hitos regulatorios, competitivos y tecnológicos

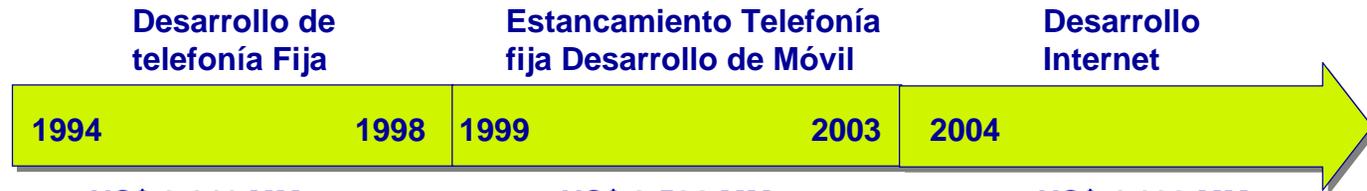
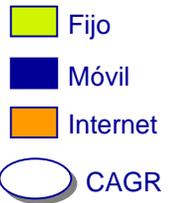


CERCA DEL CLIENTE

	Desarrollo de telefonía Fija	Estancamiento Telefonía fija	Desarrollo de Móvil	Desarrollo de Internet	
	1994	1998	1999	2003	2004
<b>Regulación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sistema multiportador</li> <li>■ Libertad redes de datos y transporte</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Introducción de CPP para telefonía móvil.</li> <li>■ Disminución de cobros de cargos de acceso a T-Chile.</li> <li>■ Disminución de tarifas a público T-Chile</li> <li>■ Mantiene Rigidez tarifaria a T-Chile y libres a entrantes</li> <li>■ Licencias PCS en operación<sup>1</sup></li> <li>■ Licencias WLL</li> <li>■ Banda Ancha sin regulación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Flexibilidad tarifaria a TChile</li> <li>■ Autorización línea económica a T-Chile</li> <li>■ Licencias PCS (2da adjudicación)</li> <li>■ Licencias Wimax</li> <li>■ Wifi sin regulación</li> </ul>
<b>Competencia</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entrada Telmex a Chile</li> <li>■ Entrada VTR a Telefonía y BA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integración VTR-MI</li> <li>■ Consolidación GTD- Manquehue</li> <li>■ Consolidación móviles</li> </ul>	
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crecimiento en accesos y telefonía básica</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Despliegue ADSL</li> <li>■ Comienza adopción estándar GSM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Despliegue Triple Play/ convergencia voz/ data/ Tv</li> <li>■ Aparición nuevas tecnología (Wimax)</li> </ul>	
<b>Demanda</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sustitución Fijo- Móvil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Preferencia por la paquetización</li> <li>■ Sustitución Fijo- Móvil</li> </ul>	

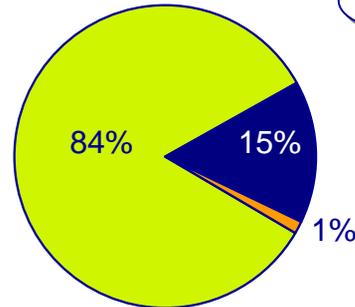
(1) Licitadas en 1997 pero comienzan a operar a fines de 1998

# ... que provocó un fuerte incremento de la demanda y de la sustitución de servicios



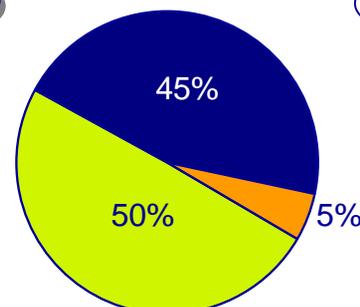
Mercado<sup>1</sup>  
100%

US\$ 2.141 MM  
1998



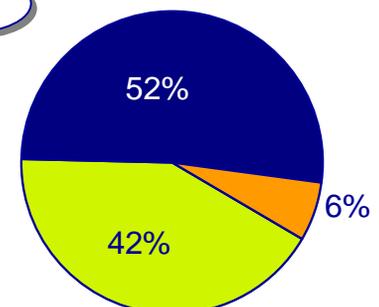
11%

US\$ 3.536 MM  
2003



8%

US\$ 4.128 MM  
2005



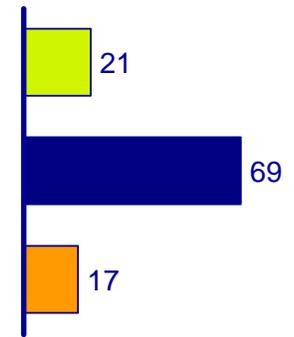
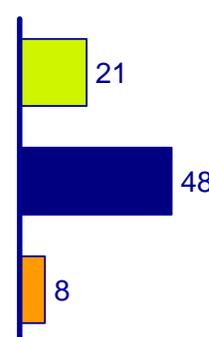
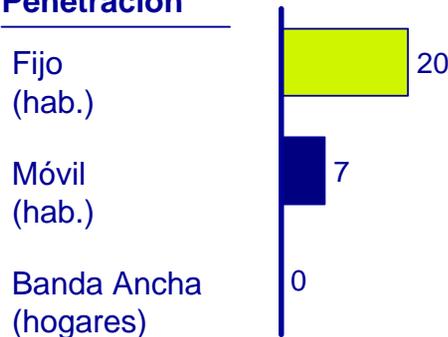
T-Chile Fija  
%

73%

31%

26%

## Penetración



(1) Ingresos en Moneda de 2005, Tipo de cambio Ch\$/US\$ 512,5. No incluye mercado de TV



CERCA DEL CLIENTE

# T- Chile ha adaptado sus prioridades de gestión al contexto de mercado de cada etapa



CERCA DEL CLIENTE

## Parámetros negocio

94-98

- Crecimiento líneas/ ingresos
- Crecimiento tráfico
- Crecimiento de ingresos
- Crecimiento OpCF
- Crecimiento inversión

99-03

- Fuerte caída de ARPU por caída de tarifas
  - SLM
  - Cargo Fijo
  - Cargo acceso
- Presión sobre cuota de mercado por competencia
- Fuerte control de Opex/ Capex

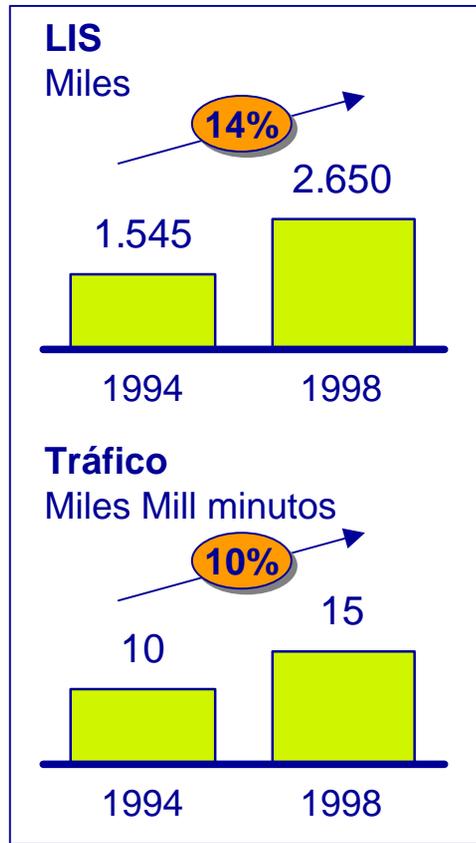
04....

- Incremento de los accesos e ingresos de BA
- Pérdida de ingresos/ ARPU de voz por dinámica competitiva
- Necesidad de Capex para poder impulsar nuevos negocios (Tv)
- Necesidad de impulsar la transformación de la compañía

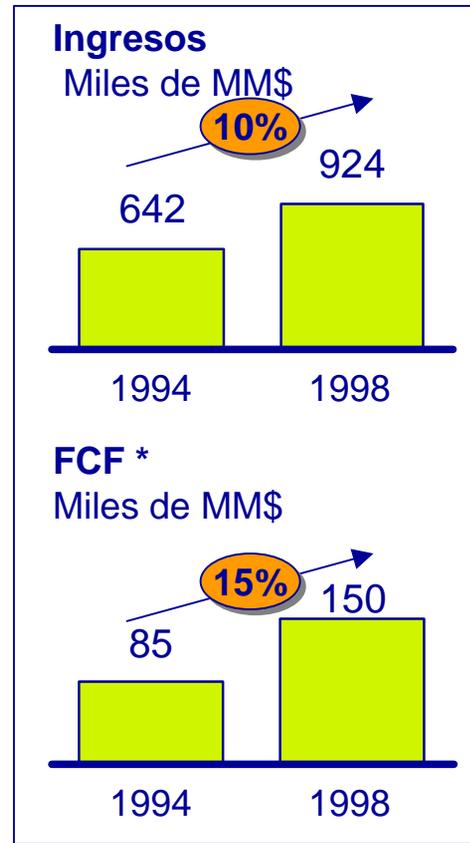
# La primera etapa generó un gran valor para el accionista gracias a la expansión del negocio



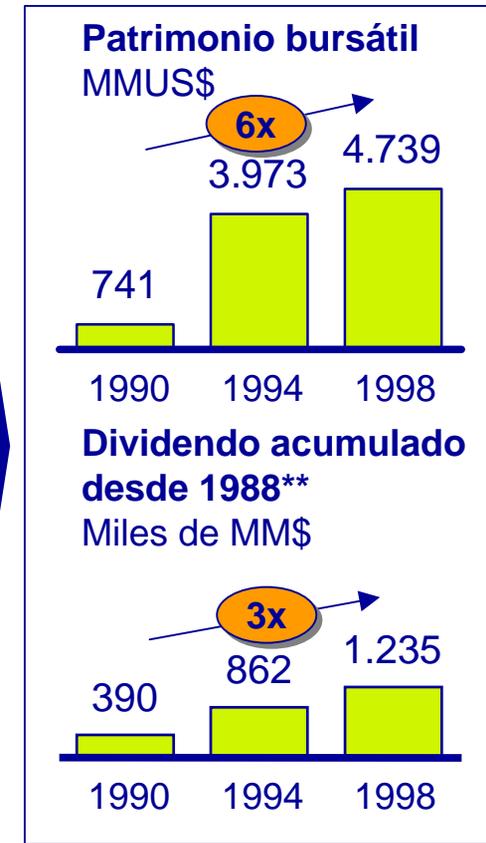
Buen desempeño de parámetros operativos...



... y financieros...



...que permitió generar valor para el accionista



CERCA DEL CLIENTE



\*FCF operativo = EBITDA – CAPEX

\*\* Año de salida a bolsa

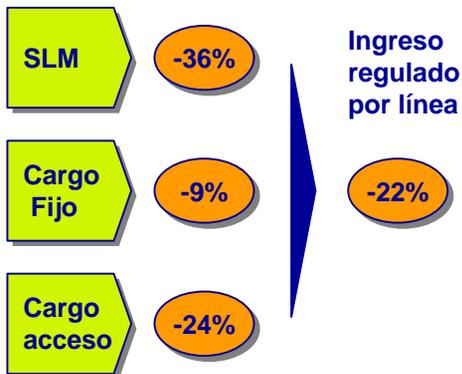
Además del pago del dividendo la revalorización de la acción fue 6x en el periodo 1990-1998

# Entre 1999-04, la regulación y competencia presionaron los ingresos, accesos y tráficos



Impacto en los "fundamentals" del negocio ...

Tarifas reguladas (Var. acumulada<sup>1</sup>)

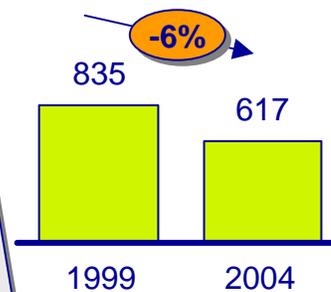


(1) Comparación post/pre de cada decreto tarifario

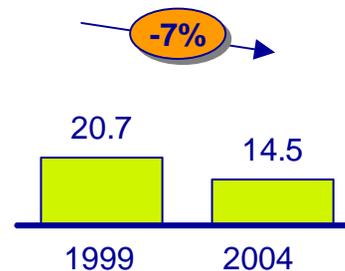
**Crecimiento mercado móvil**



**Ingresos (\*)**  
(miles MM Ch\$)



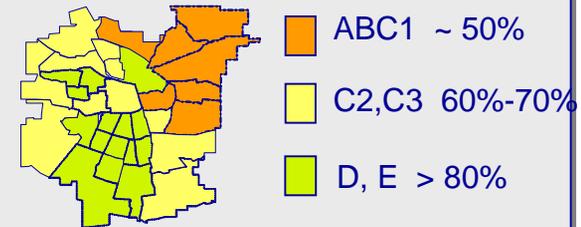
**Tráfico local+LDN**  
(miles MM minutos)



... descreme de la competencia

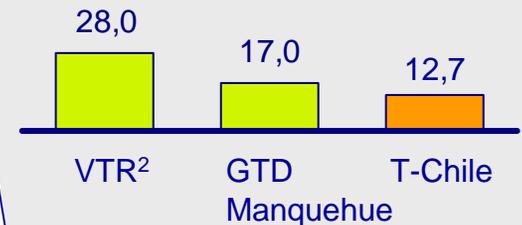
Santiago, 2005E

GSE<sup>(1)</sup>, cuota LIS T-Chile



**ARPU Mes**

Miles Ch\$ 1T-2006

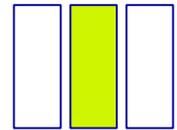


(1) Grupo socioeconómico predominante  
(2) Incluye TV Pago. ARPU Voz+BA en base clientes con Voz o BA es de aprox. Ch\$19.000

CERCA DEL CLIENTE



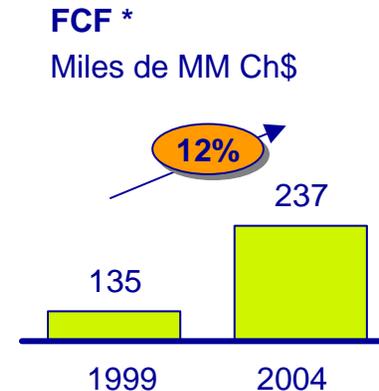
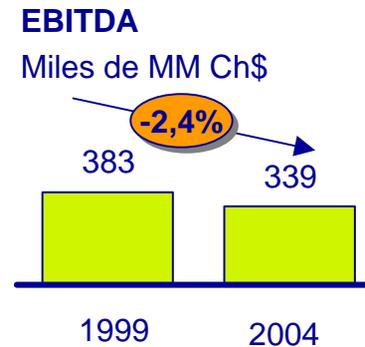
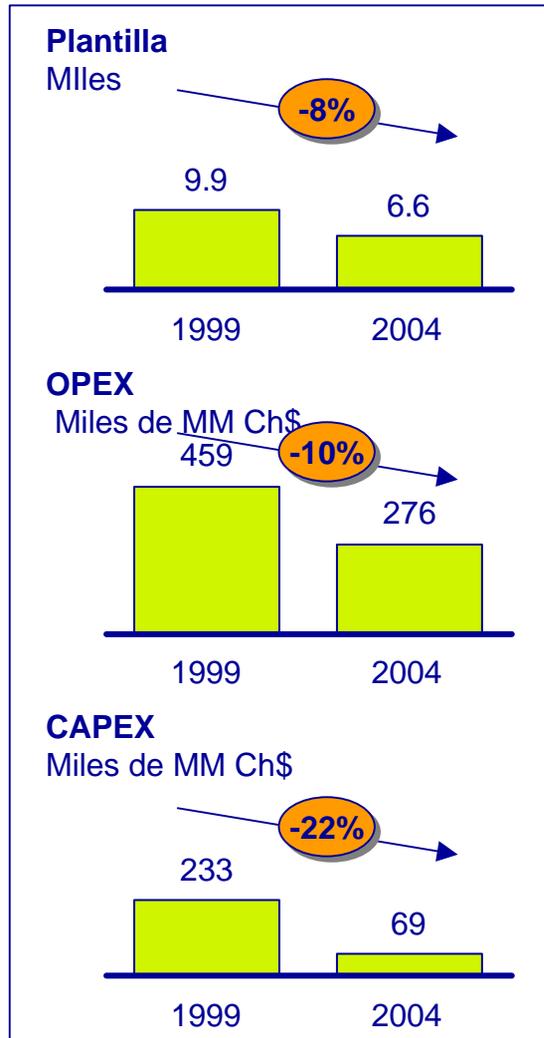
# ... obligaron a la compañía a impulsar un severo plan de reducción de costes para mitigar este impacto ...



CAGR



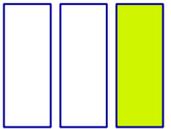
CERCA DEL CLIENTE



- **Mantenimiento de EBITDA basado en reducción de costos.**
- **Desvinculaciones masivas (43% de la plantilla) en tres procesos sucesivos.**
- **Disciplina de CAPEX con baja inversión en negocio tradicional.**



# Dada la situación competitiva y de mercado, para afrontar el futuro se hace necesaria una profunda transformación...



## Foco de la gestión

### Transformación comercial

- Comercializar ofertas de consumo flexible (planes de minutos) para atenuar la caída de ingresos de VOZ
- Potenciar el crecimiento de la Banda Ancha
- Generar nuevas y sustentables fuentes de ingresos para la compañía (TV)

### Transformación de la fábrica

- Incrementar la capacidad y eficiencia de la fábrica de acuerdo a la actividad comercial
- Capturar sinergias regionales del Grupo Telefónica
- Evolución hacia redes IP convergentes



### Organización

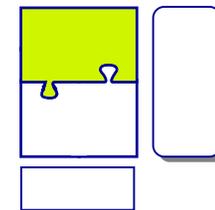
- Focalizar la organización en una estructura al servicio del cliente

Esta transformación está en línea con la que está abordando la mayoría de operadores de mercados desarrollados



CERCA DEL CLIENTE

# Transformación Comercial: Planes de minutos atenúan la pérdida de clientes e ingresos del negocio de voz

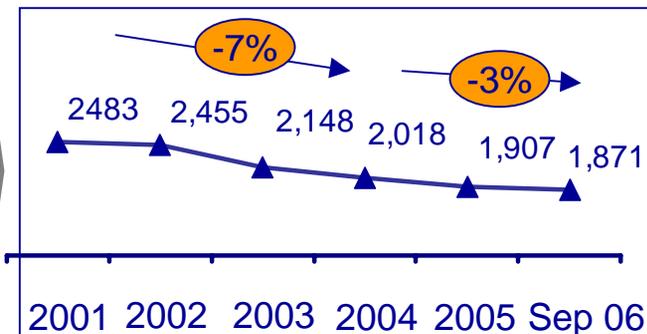


CAGR

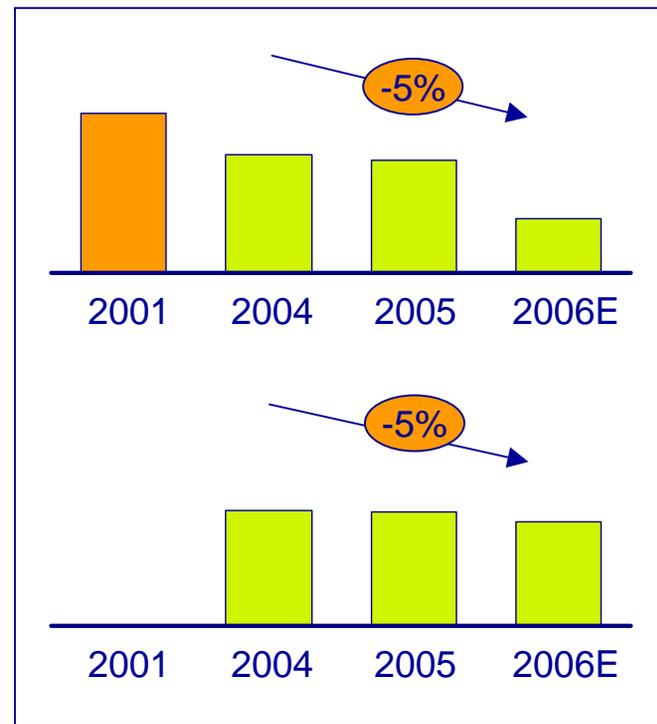
CERCA DEL CLIENTE

**LIS  
totales**  
(Planes y  
pospago  
regulado)

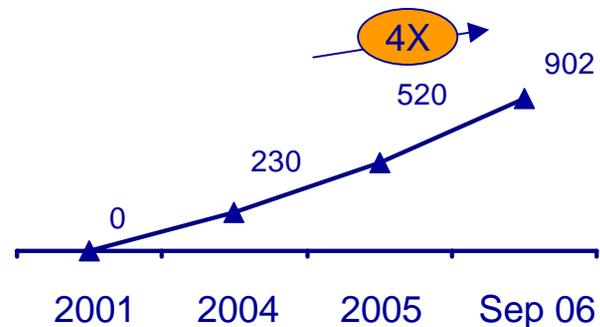
LIS (miles)



X ARPU



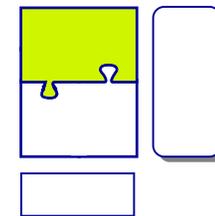
**LIS  
(Planes de  
minutos)**



Los planes de minutos son una estrategia exitosa para atenuar la caída de líneas, compensando en físicos la caída de ARPU



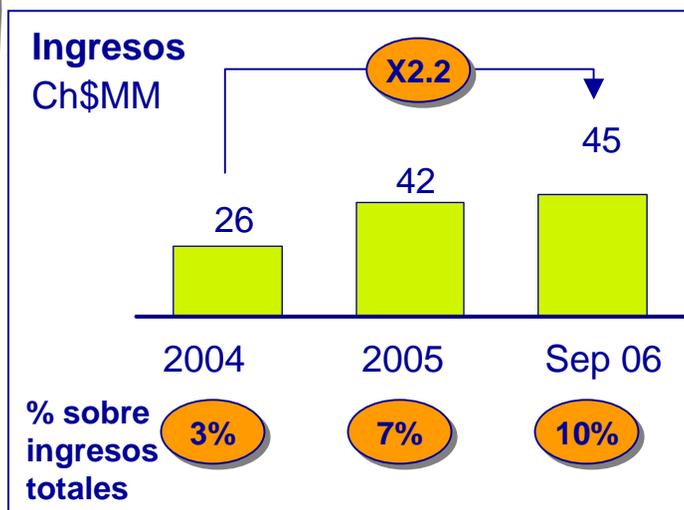
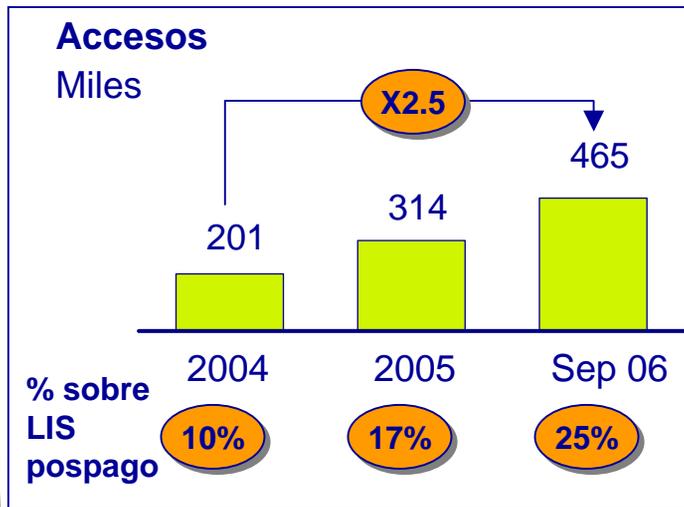
# Transformación Comercial: Aceleración de Banda Ancha ayuda a compensar la caída del negocio de voz



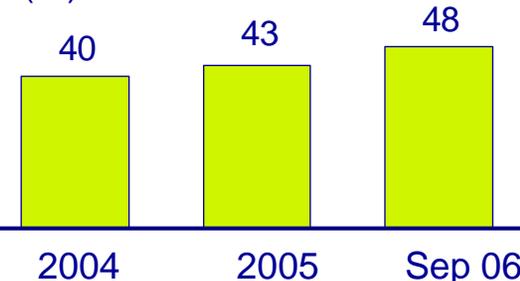
CERCA DEL CLIENTE

## Principales acciones para impulsar la Banda Ancha:

- Paquetes con voz
- Upselling de velocidades
- Upgrade de redes

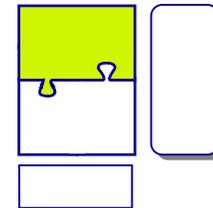


### Cuota de mercado BA (%)



En enero 2006 T-Chile se consolidó como el proveedor N°1 de Banda Ancha en Chile

# Transformación Comercial: Recuperar crecimiento con nuevas fuentes de ingresos como la TV

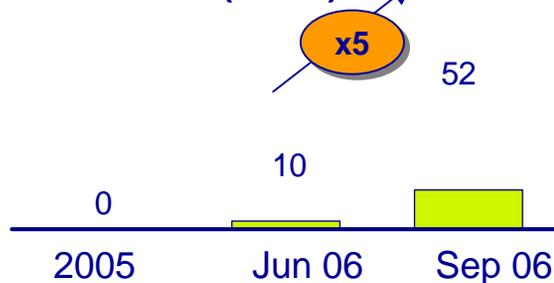


CERCA DEL CLIENTE

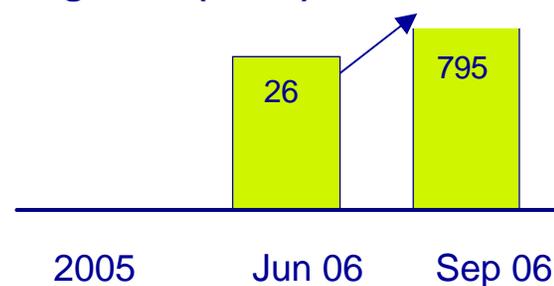
## TV digital

- Flexibilidad de contenido
- Cobertura Nacional
- Paquetización con BA y/o voz

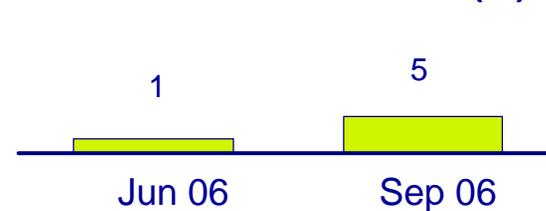
Abonados (miles)



Ingresos (\$mill.)

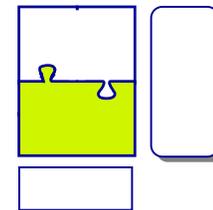


Cuota de mercado TV (%)



■ T-Chile estima capturar el 30% del mercado de TV paga en el año 2009

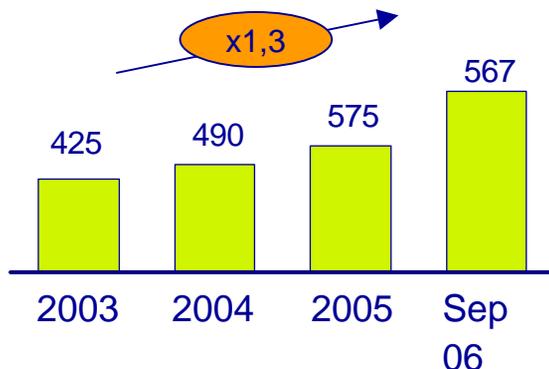
# Transformación de la Fábrica: Aumento de la capacidad y eficiencia



CERCA DEL CLIENTE

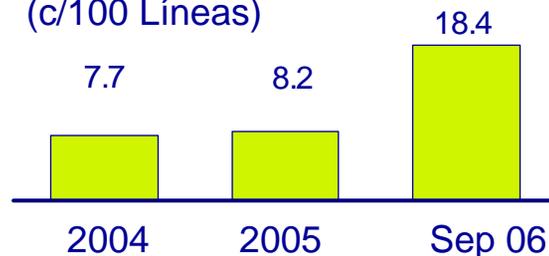
## Servicios de Red

Instalaciones (miles)

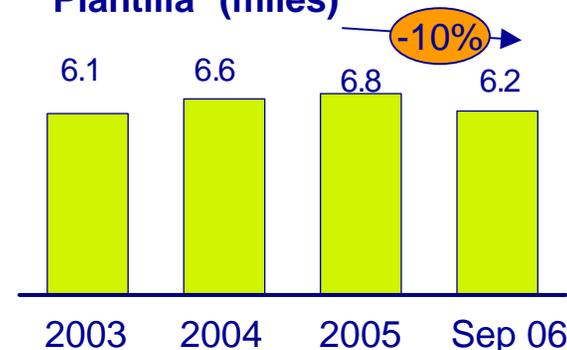


## Servicios Comerciales

Atención de reclamos  
(c/100 Líneas)



Plantilla\* (miles)



\*: Plantilla incluye personal permanente y personal externo

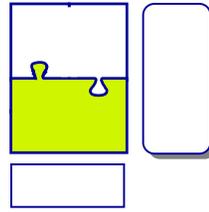
- Aumento de la capacidad de la fábrica y reducción de plantel total (fijo y mano de obra directa) mediante un fuerte avance en la automatización de servicios.
- Adecuación hacia provisión de servicios segmentados y flexibles



CERCA DEL CLIENTE

# Transformación de la Fábrica: Capturar sinergias regionales del Grupo Telefónica

## Algunos Ejemplos



### TV digital

- Time to market de 5 meses frente a 10 meses en caso de haberlo desarrollado localmente
- Ahorro en la contratación del segmento satelital y centro de operaciones.

### Sinergias Regionales

- Mejora de costos fijos y variables de sistemas

### Mesa Corporativa

- Ahorro en negociación de compras por gastos e inversiones

### SAP

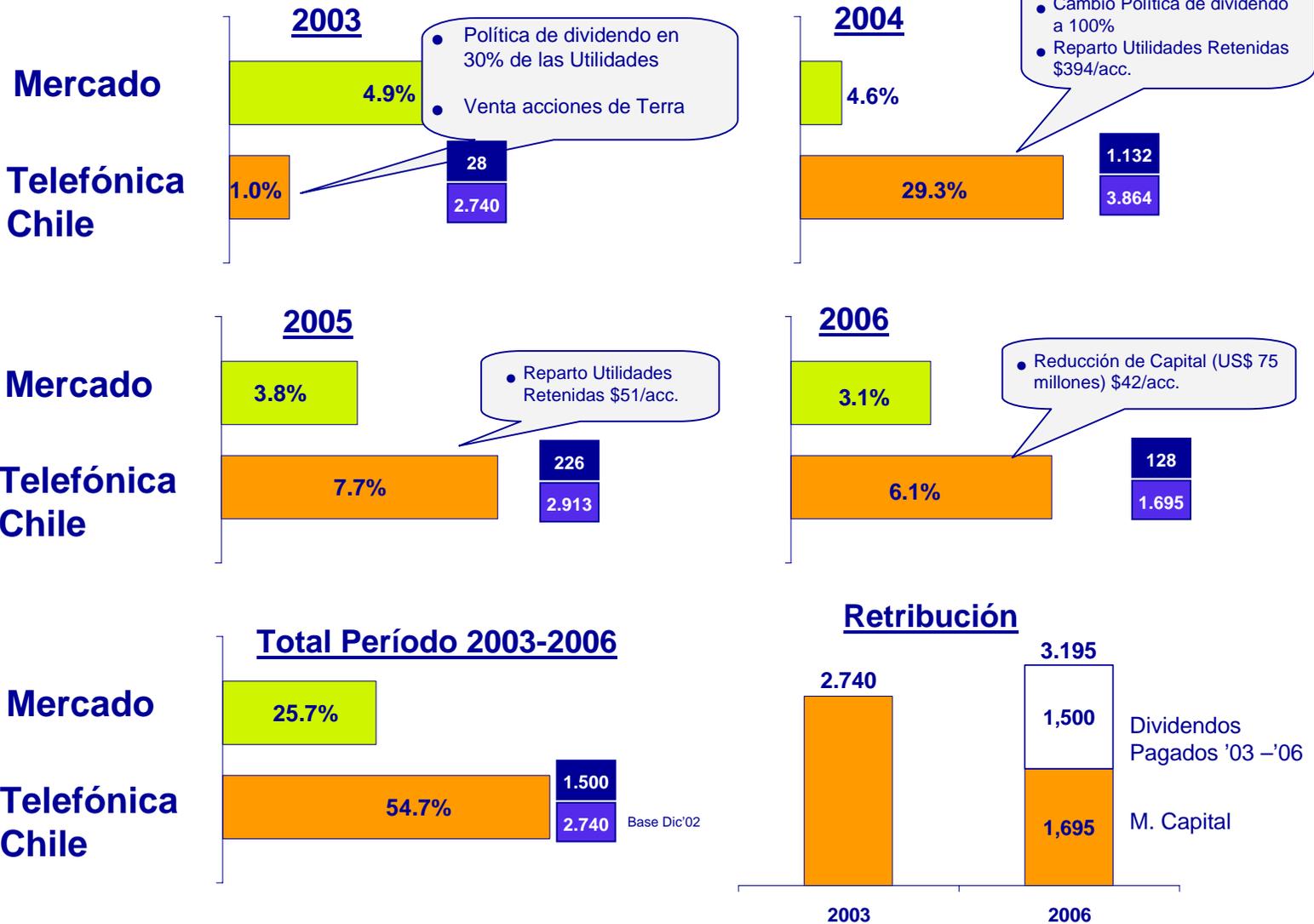
- Más de 30 sistemas reemplazados por SAP
- Reduce complejidad de la información
- Mejora los procesos de gestión

- La oportunidad de participar en proyectos de alcance regional añade valor a T-Chile

# La retribución al accionista (\*) de Telefónica en el periodo 2003 – 2006 ha superado significativamente al promedio del mercado chileno



CERCA DEL CLIENTE



- Venta Móvil \$ 526/acc.
- Cambio Política de dividendo a 100%
- Reparto Utilidades Retenidas \$394/acc.

- Política de dividendo en 30% de las Utilidades
- Venta acciones de Terra

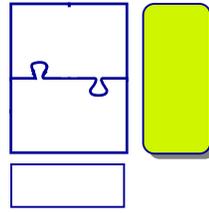
- Reparto Utilidades Retenidas \$51/acc.

- Reducción de Capital (US\$ 75 millones) \$42/acc.



(\*) Dividend Yield: Dividendos Pagados sobre el valor de la acción Telefónica Internacional S.A.

# La compañía focalizó su organización en una estructura al servicio del cliente



De ...

A ...

Residencial

Empresas

Hogar 

Empresas 

Negocios 

Mayorista

Premium  
Masivo

Sector 1  
Sector 2  
Sector n

TOP  
Masivo

Fábrica integrada

Servicios Red + Servicios comerciales

- Conocimiento del cliente
- Adaptación de la propuesta de valor a sus necesidades

- Calidad
- Productividad
- Eficiencia

CERCA DEL CLIENTE

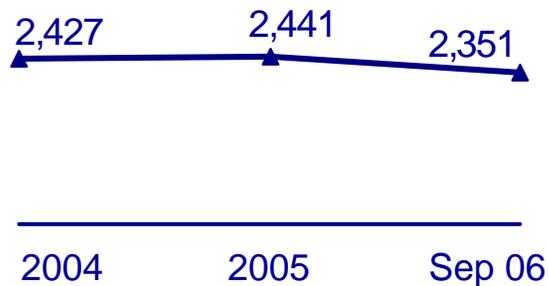


# Se comienzan a observar resultados de la transformación a pesar de la tensión que suponen en el corto plazo de la compañía...

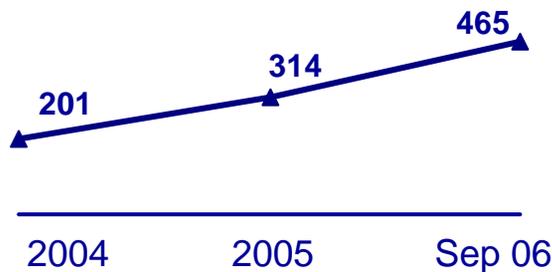


CERCA DEL CLIENTE

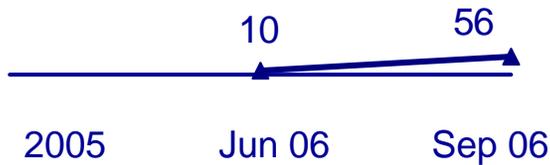
**LIS**  
(miles)



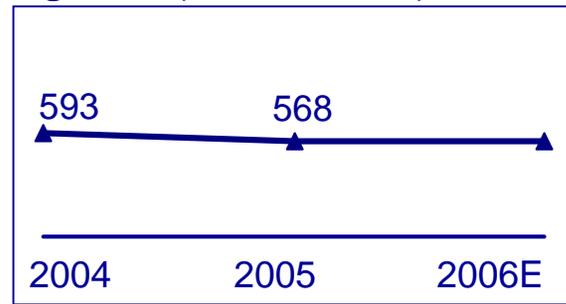
**Banda Ancha**  
(miles accesos)



**TV**  
(miles abonados)



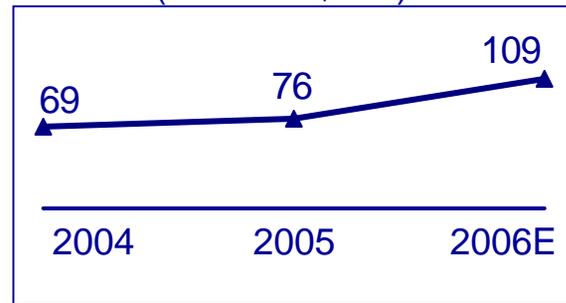
**Ingresos** (Miles de \$MM)



**OIBDA** (Miles de \$MM)



**CAPEX** (Miles de \$MM)





CERCA DEL CLIENTE

# Contenido

- Contexto del sector en mercados desarrollados
- Prioridades de gestión de los incumbentes en mercados más desarrollados/ maduros: necesidad de transformación
- El valor de la transformación de T-Chile: contexto de mercado y balance de gestión
- **Áreas de mayor potencial y prioridades de gestión de cara al futuro para T-Chile**

# Asimismo, en el mediano plazo la transformación debe considerar ...



CERCA DEL CLIENTE

## Innovación/ desarrollo servicios

- Asegurar un continuo flujo de nuevos servicios innovadores para la compañía (p. Ej. IPTV, hogar digital, puestos de trabajo para PYMES, proyecto transaccional para Empresas)

## Operación y redes

- Implantar soluciones que reduzcan intervención en casa del cliente y permitan monitoreo centralizado del servicio
- Mejorar los niveles de calidad del servicio (Fenix)

## Calidad

- Aumento de eficiencia en atención de clientes (Bicentenario)
- Analisis end to end de procesos (Six Sigma)

## Oportunidades de sinergias dentro del Grupo

- Participar en beneficios del modelo de regionalización de las operaciones (Candelaria)
- Aprovechar know-how del Grupo Telefónica en nuevos servicios (p. Ej. IPTV)



## Regulación

- Asegurar que nuevo modelo regulatorio actualmente en discusión sea adecuado para el desarrollo de la compañía:
  - Incentive inversiones
  - Libere tarifas a público de telefonía fija
  - Fomente la competencia entre plataformas tecnológicas (neutralidad tecnológicas)
  - Autoregulación del arriendo de infraestructuras entre privados

# Prioridades de innovación/ desarrollo servicios

## Áreas de desarrollo

### Hogares



- **SOLUCIONES INTEGRADAS** de entretenimiento y comunicación: TV, video, juegos, música, integración de dispositivos, ToIP
- **ASISTENCIA EN EL HOGAR:** Instalación y mantenimiento e de equipos electrónicos, PCs, etc.
- **HOGAR INALAMBRICO:** Soluciones de interconexión inalámbrica en el hogar (WIFI, Bluetooth, etc.)

**HOGAR DIGITAL**

### Negocios



- **TRANSACCIONES ELECTRÓNICAS:** Captura, transporte y procesamiento de transacciones electrónicas. Micropagos para transacciones Internet.
- **SERVICIOS PROFESIONALES:** Consultoría, help desk, mantenimiento de equipos de telecomunicaciones y TI. Servicios de back office (t-gestiona)
- **SERVICIOS INTEGRADOS DE COMUNICACION:** Mensajería, agenda y SMS, equipos convergentes

**CRECER EN SVAs PARA NEGOCIOS**

### Empresas



- **CONVERGENCIA Y MOVILIDAD:** Conectividad y accesibilidad. Movilidad de las soluciones. Convergencia de servicios
- **DISPOSITIVO UNICO DE TRABAJO:** red de terminales de bajo costo con procesamiento y almacenamiento centralizado
- **APLICACIONES E INFRAESTRUCTURA ON DEMAND:** Plataforma de SLM on demand. Utility computing. Nuevos

**SOLUCIONES CONVERGENTES PARA EMPRESAS**

CERCA DEL CLIENTE

# Oportunidades del modelo regional (LATAM)

## Operaciones regionales

### Redes



- **Centro regional de supervisión**
- **Equipamiento homogéneo de red**
- **Planificación y diseño regional**

### Sistemas



- **Estrategia regional de sistemas** basada en un mapa común de aplicaciones
- **Centro de datos regional**
- **Compras centralizadas**

### Funciones de apoyo



- **Servicios compartidos:** Administración, RRHH, logística, inmobiliario, etc.

## Segmentos de cliente

### Hogares



### Negocios



### Empresas



- **Nivel de servicio basado** en las necesidades y valor del cliente
- **Procesos de negocio homogéneos**

- **~ €40 mill. De sinergias regionales realizadas (OPEX+CAPEX) capturadas en 2005**

CERCA DEL CLIENTE

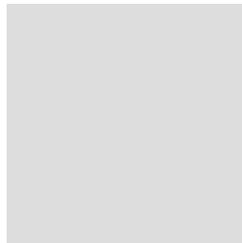
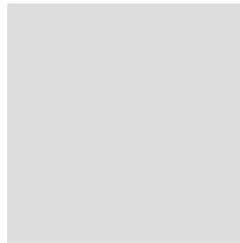
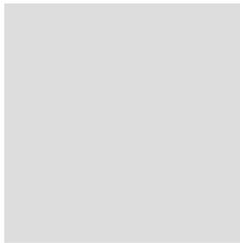
## En resumen...



CERCA DEL CLIENTE

- La industria de Telecomunicaciones a nivel global está cambiando fuertemente, con distintos elementos de presión sobre los incumbentes que obliga a una profunda transformación en todos los mercados maduros
- T-Chile se ha ido adaptando a lo largo de su historia a los distintos entornos, con tres marcados períodos: crecimiento, estancamiento y transformación
- En la actualidad estamos inmersos en un proceso de cambio profundo, que está tensionando los resultados a corto plazo, pero que comienza a dar síntomas de recuperación
- Las prioridades futuras deben centrarse en completar la transformación iniciada y en acometer el debate sobre aspectos centrales de futuro, que van a requerir un impulso inversor para asegurar la sostenibilidad a medio/largo plazo

# Evolución de los Mercados de Telecomunicaciones



Santiago, 22 de noviembre de 2006

Sr. José María Álvarez-Pallete

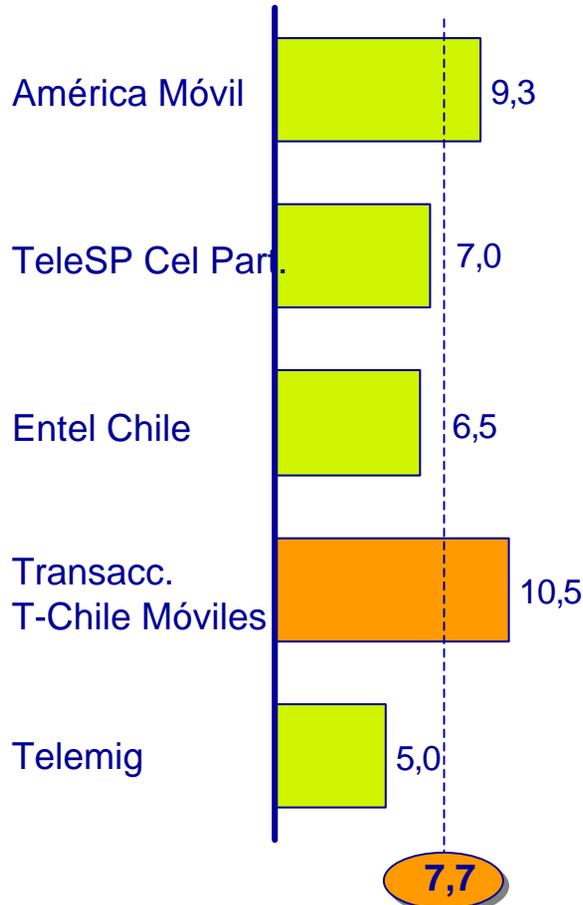
Director General de Telefónica Latino América

# Venta negocio móvil



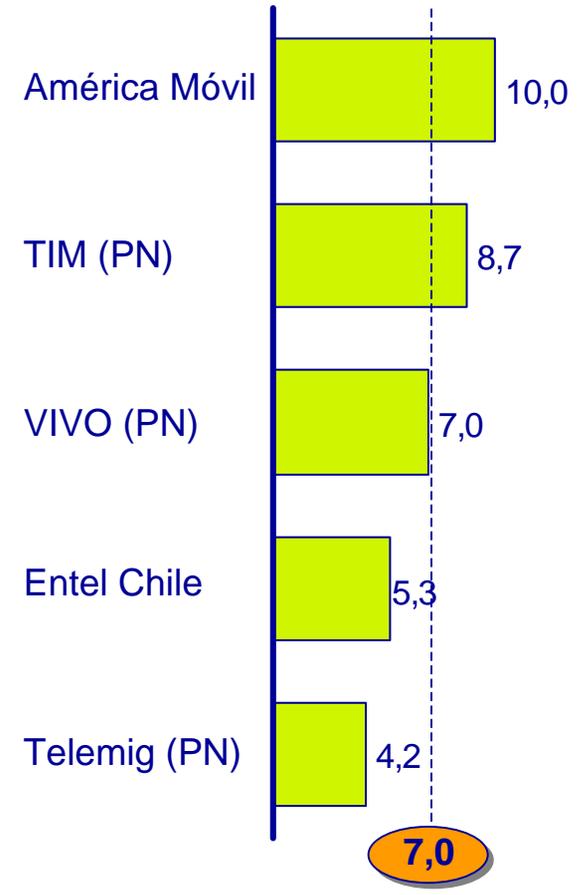
CERCA DEL CLIENTE

Múltiplos operadores móviles  
marzo 2004 (EV/EBITDA 04E)



■ Reducción promedio de múltiplos  
■ Múltiplo pagado en 2004 es superior al de operadores móviles hoy en día

Múltiplos Hoy  
(EV/EBITDA  
06E)



- Captura valor del negocio y crecimiento
- Participación del valor de las sinergias BellSouth-Movistar