



America Online Latin America, Inc.*

Eduardo Hauser, vicepresidente del Grupo Cisneros, uno de los mayores Conglomerados de medios de la región, se acercó a America Online Inc. (AOL), el primer proveedor de Internet en el planeta con 26 millones de suscriptores e ingresos anuales superiores a los \$5,000 millones de dólares, para explorar la posibilidad de hacer negocios juntos. “Desde la primera reunión, se reconoció que había una sintonía perfecta”, dijo Bob Pittman, el número dos de AOL. Así, desde 1997 empezó un trabajo hormiga de casi 30 personas. “Nunca he estado en una asociación donde el plan de negocios haya sido examinado con tanto cuidado como éste” señaló Hauser.¹

Ante la perspectiva de un mercado limitado en recursos pero con la promesa de un retorno de inversión sumamente atractivo, America Online Latinoamérica (AOLA) inicia su penetración en México en Julio del 2000. El equipo directivo de la oficina en México se encuentra sumamente nerviosos, puesto que tiene que evaluar sus supuestos y poner a prueba el modelo estratégico que han decidido tomar para incursionar en este mercado. ¿La oferta de valor y la estrategia seleccionada será la adecuada?, ¿Los segmentos elegidos serán apropiados para entrar en este mercado?, ¿Qué otras opciones deberán considerar

* Caso didáctico elaborado por Ana Rodríguez, Rodrigo Rivera y José Alberto García, MBA´s del ITAM y Carlos Mota, Profesor del Departamento Académico de Administración del ITAM, con el objetivo de ser utilizado como base de discusión en clase y no para ilustrar la forma de manejar una situación administrativa. La información presentada sobre las empresas competidoras fue obtenida de fuentes públicas y no se contó con su participación directa en la elaboración del caso. Derechos reservados conforme a la Ley Copyright © 2001 Instituto Tecnológico Autónomo de México. Prohibida su reproducción parcial o total sin permiso de la Escuela de Negocios del ITAM. Para ordenar copias llamar al 52 (55) 5628-4000 ext. 3400.
Versión: Febrero de 2001

¹ Tomado de reportaje escrito por Isabelle Darrigrandi y Pablo Bachelet aparecido el 28 de enero de 2000 en América Economía reportaje de portada.

como proveedor de acceso a Internet (ISP)', ¿Qué otras acciones podrán tomar para mantener un crecimiento sostenido al mismo tiempo que aseguren la permanencia de los subscriptores? ¿Cómo sitúa el ambiente financiero actual ante sus competidores?. Estos son sólo algunos cuestionamientos que deben resolverse ante la introducción de sus servicios en México. A un mes del lanzamiento al mercado financiero su Oferta Pública Inicial (IPO), planeada para realizarse en Agosto del 2000, existe la incertidumbre de cómo percibirán el mercado e inversionistas sus decisiones y cómo reaccionará la competencia, en un mercado que ha mostrado fuertes caídas durante las últimas semanas.

America Online un nombre de gran prestigio

Fundada en 1985 en Dulles, Virginia, America Online, Inc. (AOL) es la compañía líder a escala mundial de servicios interactivos, marcas, tecnologías de Internet así como de servicios de comercio electrónico.

AOL opera dos servicios de Internet en el ámbito mundial: America Online, (con más de 26 millones de usuarios). Cuenta además con varias marcas líderes en Internet como ICQ, AOL instant messenger y Digital City, entre otras, también es poseedor de los portales Netscape Netcenter y AOL.COM, de los navegadores Netscape Navigator y Netscape Communicator, así como de AOL MovieFone (la cartelera cinematográfica más grande de Estados Unidos). A través de su alianza estratégica con Sun Microsystems (conocida como "¡Planet"), AOL desarrolla y ofrece soluciones empresariales y de comercio electrónico fáciles de incorporar. Adicionalmente, proporciona acceso doble en más de 100 países de todo el mundo a través de las redes AOL GLOBALNET Y AOL net, lo cual lo convierte en el servicio más portátil del mundo.

Bajo la dirección de su Presidente del Consejo y CEO, Steve Caw, quien también es uno de los socios fundadores, AOL espera conservar este liderazgo en los siguientes años mediante su estrategia de expansión a través de alianzas estratégicas. El haber nacido y crecido en Hawai le dio la oportunidad de formar la visión de negocio para AOL que apunta a "construir un medio global que sea centro de la vida de las personas como lo es el teléfono o la televisión – y aun más valioso".

AOL ofrece sus servicios en Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Francia, Alemania, Japón, Australia, Austria, Suiza, Suecia y Holanda; y cuenta con cuatro líneas de negocio: AOL Interactive Services, Netscape Enterprise Group, AOL Interactive Properties Group y AOL International.

AOL Interactive Services: Esta división está bajo la dirección de Barry Schuler, quien ha sido reconocido como pionero en la aplicación de la computadora en las artes gráficas y medios visuales de comunicación. Esta división comprende el servicio a hogares con más de 14 millones de suscriptores a quienes se les ofrece una variedad de productos, características y contenido de gran popularidad que incluyen: AOL Channel Line-Up, correo electrónico, posibilidades de conversación (chat) y los dispositivos Buddy List TM e Instant Messenger TM.

Además de servicios completos de Internet. Este grupo de productos también comprende marcas y características que van más allá del servicio tradicional como AOL Instant Messenger, AOL.COM, y AOL NetFind además de los sitios Web Entertainment Asylum y Electra Web. AOL Interactive Services administra el centro de compras interactivo más grande del mundo el cual ofrece mercancías y servicios de socios líderes en marcas de alta calidad.

CompuServe Interactive Services, uno de los principales servicios de Internet en línea del mundo, forma parte también de esta división proporcionando contenido y servicios de primera clase, cientos de Foros y acceso a Internet con calidad y profundidad a más de 2 millones de suscriptores en más de 185 países en el mundo.

Netscape Enterprise Group: Atiende a los usuarios de Netscape (uno de los principales navegadores de Internet) y contribuye en la administración y desarrollo de la alianza estratégica con Sun Microsystems. En combinación con los recursos dedicados de Sun, Netscape Enterprise Group opera la estrategia de comercio electrónico (e-commerce) de AOL.

Como declara David Gang, Vicepresidente Ejecutivo de esta división, - “Nuestra alianza estratégica con Sun nos brinda la oportunidad de ofrecer lo que nadie más puede: Soluciones “End-to-end” (desde el hardware hasta el software), ayudando a empresas a colocar su negocio en línea (Internet). El potencial de esta alianza es enorme, si consideramos que ahora casi todas las empresas en el mundo se están dando cuenta de la necesidad de desarrollar operaciones por Internet.” –

AOL Interactive Properties Group: Unidad a cargo de Ted Leonsis, considerado un visionario y líder en los negocios de Internet, quien es responsable de buscar y encontrar nuevas oportunidades de negocio para el grupo. Esta división se enfoca al desarrollo de nuevos negocios y propiedades de distinción en los mercados locales, portales de pequeñas empresas además de manejar guías telefónica y avisos clasificados. Adicionalmente, se encarga de la adquisición de empresas que agreguen valor a los servicios de AOL, como por ejemplo Digital City, la cadena de contenido local y guía interactiva de la comunidad en el espacio cibernético número uno en los Estados Unidos, la cual pone a disposición noticias locales relevantes, recursos de la comunidad, espectáculos y comercio en 50 áreas metropolitanas en los Estados Unidos.

AOL International: Dirigida por Michael Lynton, esta división de AOL fue fundada en 1995 para administrar todos los servicios internacionales de AOL y CompuServe. Lynton enfrenta un constante reto para cumplir el propósito de incrementar la presencia de AOL en todo el mundo, a través del desarrollo de asociaciones poderosas en los mercados mundiales clave. Cuenta con una amplia experiencia en operaciones globales ya que fue Presidente Ejecutivo de Pearson’s Pinguin Group y, anteriormente, Presidente de la División de Medios de Walt Disney.

Esta unidad de negocios espera concluir, en el presente año, con el lanzamiento de los servicios en inglés y chino en Hong King a fin de incrementar su base de suscriptores (misma que alcanza los 2.8 millones) y mantenerse a la vanguardia en la transformación de

los servicios interactivos en el mundo. Este reto pone en jaque cualquier plan y pone a prueba las capacidades de cada individuo dentro de esta división. AOL Internacional no sólo administra servicios en línea de Internet en diez países y cinco idiomas sino que, es la división internacional de AOL con el crecimiento más acelerado en el número de subscriptores.

Actualmente, ha logrado alianzas con reconocidos grupos empresariales en el mundo. En Europa, está asociada con Bertelsmann AG (quien es además su socio comercial en Australia) para administrar las marcas AOL y CompuServe, las cuales mantienen un liderazgo como ISP paneuropeo con más de 2.3 millones de subscriptores. Sus servicios se ofrecen en el Reino Unido, Francia, Alemania, Suiza y Holanda. En América, administra AOL Canadá, una subsidiaria de propiedad total de America Online, Inc., mientras que en Asia, ofrece sus servicios en Japón (asociado con Mitsui y Nikkei) y en China (asociado con China Internet Corporation).

Grupo Cisneros: El Gigante Latinoamericano de la Comunicación

Gustavo Cisneros expandió su apellido más allá de Venezuela y logró codearlo con visionarios y líderes de distintos ramos. Su padre, Diego Cisneros, fincó las bases del emporio con una empresa de transportes. La familia tienen un rol importante en el grupo, aunque es Gustavo quien engrandeció los negocios trabajando desde sus 25 años de edad día a día con su padre.

Gustavo, quien ha estado al frente del emporio en los últimos tres decenios, se encuentra listado entre los millonarios más destacados de la revista Forbes. Según ésta, su fortuna supera los \$3,500 millones de dólares y es el segundo latinoamericano, después de Carlos Slim Helú (CEO de Carso Global Telecom.) con la fortuna más grande. Cisneros recuerda vagamente su primera conexión a Internet: “Fue en el MIT... impresionante, sencillamente impresionante”. Desde luego esa experiencia y su gran visión de los negocios formaron su filosofía: “al final lo que conecta al contenido, las telecomunicaciones y la televisión es Internet”.

Bajo su dirección, la Organización Cisneros cuenta con participación accionaria en diferentes compañías de medios de difusión, entretenimiento y telecomunicaciones alrededor del mundo (ver Anexo 1). Entre sus negocios principales se encuentran Venevisión (emisora de televisión líder de Venezuela que provee la programación más importante en español en Sudamérica), Venevisión Internacional (uno de los principales importantes en español en Sudamérica), Venevisión Internacional (uno de los principales distribuidores del programas en español alrededor del mundo) y Chilevisión (red de teledifusión a escala nacional en Chile). Por otra parte, mantiene una participación significativa en Univisión (red en español con más cobertura en los Estados Unidos), Corazón, Pudahuel, Rock & Pop, Concierto, Futuro y Music One (estaciones de radio líderes en Chile), Caracol Televisión (una importante estación de televisión en Colombia), Caribbean Communications Network (conglomerado de medios de difusión con sede en Trinidad), Cisneros Televisión Group (empresa que desarrolla servicios de entretenimiento y canales de televisión de pago para América Latina y Europa), Imagen Satelital (el

programador de televisión por cable más importante en el Cono Sur), Galaxi Latin América, LLC (“GLA”), la compañía multinacional que distribuye en exclusiva el servicio DirecTV a América Latina, [Cl@se](#) (un esfuerzo conjunto que emplea tecnologías nuevas y canales de distribución de entretenimiento, inclusive televisión vía satélite, con el fin de proveer programación educativa a los hogares Iberoamericanos) e Ibero-American Media Partners, LP (fondo dedicado a la inversión, desarrollo y adquisición de empresas de medios en América Latina, España y Portugal). Grupo Cisneros, junto con RSL Communications, presta servicios de voz de larga distancia internacional en América Latina.

La Organización Cisneros es una de las empresas más grandes y más diversas de América Latina, incluye unas 70 compañías que emplean a más de 35,000 personas en 39 países del Caribe, Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. En 1997, sus ingresos sobrepasaron los tres mil millones de dólares de los cuales ochenta por ciento se originaron fuera de Venezuela. Estableció uniones transitorias de empresas y alianzas estratégicas con empresas mundiales dedicadas al crecimiento de Latinoamérica que aprovechan su importante infraestructura, presencia y conocimientos.

Nace una estrella: AOL Latinoamérica

Con la inversión de AOL International y Grupo Cisneros, en diciembre de 1998 se crea America Online Latin America S.L. (AOLA). Esta Nueva organización, totalmente independiente de sus socios fundadores, pretendía combinar estratégicamente la tecnología, la marca y la infraestructura de AOL con la experiencia regional y el extenso activo periodístico del Grupo Cisneros. Sin embargo, con el objeto de lanzar la oferta pública inicial (IPO), planeada por las agencias Salomón Smith Barney y Donaldson, Lufkin & Jenrette para el 8 de Agosto del 2000, se crea América Online Latin America Inc. Esta nueva empresa, filial de AOL International, absorbió el control de AOL Latin America, S.L. a través de la recomposición de capital en un intercambio de acciones.

Adicionalmente, estas agencias determinaron que el precio inicial para el lanzamiento fuera de USD \$8.00 dólares por acción. La composición total del capital de AOLA se deriva de tres series de acciones (ver Anexo 2):

- La Serie B (40.64% del capital total de la empresa) está en posesión total de AOL además de contar con un Warrant por acción.
- La serie C (39.09% del capital total) en posesión de Grupo Cisneros
- La Serie A (20.27% del capital total) para otro tipo de accionistas.

No obstante la distribución que tienen las series respecto al capital total, el poder de voto se distribuye de la siguiente forma:

Serie A con 2.95%
Serie B con 49.51% y
Serie C con el 47.54%

Adicionalmente, Cristina Pieretti, Steven Bandel (ejecutivos de Grupo Cisneros y miembros del consejo de administración) y Eduardo Hauser (Vicepresidente de Desarrollo Corporativo) recibieron acciones de la Serie A equivalentes al 0.77% del capital de AOLA.

Otro objetivo de la oferta pública era fortalecer la presencia de AOLA en la región, especialmente en Brasil donde esta iniciativa de negocio tomo forma inicialmente. Para ello se invitó al Banco Itau (uno de los Bancos más grandes en la región) además de Abrenuncio, una compañía editorial de sólida presencia local.

Desafortunadamente para AOLA, existe un gran riesgo para sus planes de ya que en las últimas semanas el mercado accionario ha experimentado una fuerte volatilidad, misma que se ha reflejado en el precio de las acciones de sus principales competidores y, en general, en el índice NASDAQ (ver Anexo 3).

Latinoamérica: ¿Internet para Todos?

Cuando se menciona “Internet” se piensa en un medio de comunicación e integración sin barreras ni límites regionales. Sin embargo, para los proveedores de esta industria existen, sin duda, peculiaridades y particularidades que deben ser consideradas para definir los mercados, territorios y formas de operar el negocio. Es por ello que tienen que considerar los esquemas dominantes en los mercados a fin de llevar a cabo estrategias asertivas que conduzcan a mayores participaciones de mercado mismas que contribuirán a incrementar el valor de la industria.

Para determinar el potencial que tiene Internet es necesario considerar ciertos aspectos de la región, mismos que se deben analizar a fin de tener una perspectiva clara de lo que esta industria pueda redituarse. Entre los más relevantes, se pueden mencionar los siguientes:

- 1. Indicadores Demográficos** – actualmente, ¿Quién está en línea?, ¿Cuál es la penetración de computadoras en Latinoamérica? ¿La región cuenta con la capacidad instalada para solventar las estrategias de crecimiento de los oferentes de internet?, ¿El Ingreso Per Cápita (IPC) es determinístico para la región?.
- 2. Acceso** - ¿Los costos de acceso se perciben como altos?, y si este fuera el caso ¿el modelo de servicio gratuito (free ISP) tomará el camino?, ¿Cuáles serán los aspectos relevantes que permitirán tomar una posición dominante en el mercado de acceso?.
- 3. Publicidad en línea** - ¿Cuántos portales puede soportar el mercado?, ¿Estos serán atractivos para los anunciantes?.
- 4. Comercio Electrónico (e-Commerce)** - ¿Cómo manejará el consumidor latinomericano la confianza a la red?, ¿Qué soluciones se desarrollarán para resolver los problemas de seguridad?.

Indicadores Demográficos

Estudios realizados por compañías consultoras acerca del servicio Internet revelan que la base de usuarios en Latinoamérica tiene una tasa de penetración del 4%, en cuanto a computadores personales se refiere. Mas aún, la penetración de este servicio en la población total alcanza únicamente el 1.5% el cual, comparado con el 24% de los Estados Unidos, da una perspectiva clara de lo emergente que esta industria es en la región. Sin embargo, estas cifras no son del todo desalentadoras, por el contrario, conllevan un alto grado y una tendencia expansionista que promete tasas de retorno positivas aún en el mediano y largo plazo.

En el Anexo 4 se muestran algunos indicadores demográficos de la región (el IPC, relevancia de la población joven, baja penetración telefónica, baja penetración de sistemas personales de cómputo y, por supuesto, una alta penetración de la TV) mismos que sugieren la existencia de factores críticos que pueden determinar la evolución y crecimiento del Internet en Latinoamérica.

Estos países se caracterizan por un IPC bajo (comparado con países como Estados Unidos) además de una alta concentración de la riqueza en un mínimo porcentaje de la población. La combinación de ambos factores (IPC/Distribución) lleva pensar que el futuro para los oferentes Web se integrará en una base estratificada, esta perspectiva se refuerza con el hecho de que tan sólo el 20% de la población latinoamericana cuenta con recursos suficientes para contratar acceso al Internet. En virtud de ello, en el corto plazo el mercado meta de la región sólo lo compondrán alrededor de 100 millones de usuarios de un total de 500 millones. Sin embargo, ya que este 20% se considera como un estrato económicamente estable, los pioneros del Web pueden manejar elementos paralelos y similares a aquellos ofrecidos en las grandes urbes (e-commerce, publicidad, etc.)

Brasil y México, los dos mercados más atractivos de la región, presentan bajas tasas de penetración telefónica: cerca de 11 teléfonos por cada 100 habitantes versus 68 en Estados Unidos. Si se considera que el 98% de los usuarios de Internet actualmente logran el acceso a través de una línea telefónica, este indicador sugiere que la provisión del servicio para los mercados masivos, o aún al total de la población, será una tarea ardua y, seguramente, pausada. Aún así, con el desarrollo de la tecnología se puede pensar que medios alternos como cable y satélite podrán ser futuros sustitutos de este medio.

Más allá del acceso, un factor que se delinea como decisivo es la penetración de computadoras personales en los hogares; los proveedores de internet (ISP) están intentando superar esta barrera mediante esquemas de financiamiento de equipo al contratar el servicio de conexión. Si bien es cierto que aún este esquema no funciona como se esperaba, es importante tomar en cuenta que este tipo de estrategias son implantadas para incrementar la penetración de la computadora en la región.

Acceso

A pesar de que ha disminuido el nivel de precios de los sistemas personales de cómputo, hoy en día, el índice de penetración sigue siendo bajo en Latinoamérica; esto puede deberse a que en esta región el costo de poseer una computadora con MODEM y contratar un ISP resulta ser superior al gasto promedio del usuario norteamericano. Es entonces cuando la estrategia comercial de establecer alianzas creativas con proveedores de equipo entra en juego a fin de incrementar la expansión del servicio.

Internet Gratis y Comercio Electrónico

Como respuesta a la estrategia de alianzas entre proveedores de equipos y servicios de Internet, existen ciertas compañías que ofrecen servicio de Internet “gratis” las cuales buscan posicionarse en un nicho de mercado específico: aquellos que ya cuentan con el equipo necesario pero no pueden, o quieren, pagar por este acceso.

Las tarifas telefónicas del país, las ganancias por publicidad y el comercio electrónico (e-commerce) son otros factores que definen la existencia de este tipo de empresas. Hasta el momento, no hay una compañía telefónica local que haya experimentado ofrecer servicio gratuito de Internet ya que, en general, la competencia por el acceso no ha sido tan cerrada como para llegar a estas decisiones comerciales.

Una condición que coadyuva a que las compañías ofrezcan acceso gratuito es la estructura de precios del mercado. Si Latinoamérica contara con una infraestructura que permitiera cobrar únicamente la cuota mensual de uso sin importar el tiempo efectivo, no habrían incentivos para las empresas telefónicas a ofrecer dicho servicio sin costo ya que esto sería poco probable que lograra incrementar sus ingresos. La opción de un servicio gratuito frente a un servicio de cobro que ofrece mejor contenido y permanencia resulta débil y poco sustentable ya que el usuario buscará aquello de mayor calidad aún considerando que esto representa un desembolso.

Un factor que aún hace atractivo este tipo de servicio es el ingreso por publicidad en línea y el comercio electrónico los cuales podrían ser suficientes para subsidiar los costos originados de proveer acceso gratuito a Internet. Sin embargo, en Latinoamérica este bonanza podría ser insostenible ya que los mercados, a pesar de ir creciendo día a día, no parecen ser lo suficientemente importantes como para atraer a grandes clientes además de que no se cuenta con el nivel cultural o social para mantener e-commerce a nivel B2B O B2C. Este obstáculo parece que se superará en el mediano plazo ya que Latinoamérica cuenta con un potencial de 500 millones de habitantes que poco a poco tienden a unirse a las filas del comercio en línea. International Data Corp. (IDC), una compañía dedicada al estudio demográfico del Internet, estima que los latinos aportaron 170 millones en 1998 con 4.8 millones de compradores y que, sorprendentemente, estas cifras irán aumentando significativamente en los siguientes años. Asimismo, IDC estima que para el año 2003 los ingresos del e-commerce serán aproximadamente de \$8 billones (ver Anexo 4). No se debe dejar del lado ciertas consideraciones para aquellos que buscan este canal de venta, tales como la moneda, la cultura de compra, el riesgo en la venta, etc.

Competencia por el liderazgo en México

Para posicionarse como uno de los proveedores líderes en servicios de ISP en México, AOL tendrá que enfrentar a ciertos competidores que se encuentran muy bien posicionados en Latinoamérica como Terra-Lycos, Prodigy y Startmendia, además de algunos otros locales.

TERRA-LYCOS

Con presencia como proveedor de servicios de Internet en España, Brasil, México, Chile, Perú y Guatemala, Terra Networks, S.A. es considerada como la empresa de Internet líder en los mercados de habla hispana en el mundo. Su presencia en Latinoamérica incluye también portales en Argentina, Venezuela, Uruguay, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá.

Durante los últimos meses, sus ingresos como proveedor de servicios de Internet se han incrementado significativamente gracias al crecimiento que ha experimentado su base de clientes. En general, todos los países donde Terra mantiene presencia han crecido significativamente en el último año sin embargo, Brasil y México registran cifras particularmente interesantes para la compañía. El Anexo 5 muestra como la base de clientes de Terra Brasil creció en más del 200% durante los últimos 4 trimestres mientras que Terra México hizo lo propio al crecer en más de 700% en este mismo rubro durante el mismo período.

Uno de los servicios que mayor crecimiento experimentó entre 1999 y 2000 fue la conexión gratuita a Internet, servicio que Terra introdujo por primera vez en España en 1999 para trasladarlo posteriormente a Brasil (Febrero 2000), México (Marzo 2000) y Chile (también Marzo de 2000). En México, por ejemplo, Terra Libre ofrece, además de información, noticias, entretenimiento, chat, correo electrónico y páginas personales en la web, conexión ilimitada a Internet con buzón de 5 Mb y una página personal de hasta 10 Mb.

Un aspecto favorable para la compañía es que, a pesar del lanzamiento de este servicio, su base de suscriptores que pagan el servicio de conexión a Internet creció en más del 150% en los últimos 12 meses, este hecho hace pensar que aún existe mercado para este tipo de producto que es más sofisticado ya que añade valor al cliente a través de más y mejores servicios.

Por otra parte, el contenido que ofrece Terra es atractivo para los usuarios y cibernautas quienes han visitado la página más de 86,000,000 de veces en un solo mes, cifra que es cinco veces mayor que el número de visitas que se tenía en el mismo mes del año anterior. El Anexo5 muestra como Terra ha experimentado un crecimiento significativo en el número de visitas a su sitio en los últimos cuatro trimestres.

La publicidad y el comercio electrónico son otros dos aspectos importantes en la estrategia de Terra para generar ingresos. En la primera mitad de año 2000, el ingreso por concepto de publicidad creció en más del 500% (comparado contra el mismo período del año anterior) para alcanzar la cifra de 16.9 millones de Euros (lo cual representó un crecimiento del 182 comparado contra el trimestre anterior y 485% comparado contra el mismo período de 1999)

Para fortalecer su presencia en el mercado, el 16 de mayo del presente año Terra Networks, S.A. anunció la propuesta de adquisición de Lycos, Inc. A fin de convertirse en un competidor global con presencia en Europa, Latinoamérica y los Estados Unidos. Este acuerdo, valuado en 12,500 millones de dólares, representó la operación más grande del momento entre una empresa de telecomunicaciones y un portal de Internet. “ A partir de hoy, AOL tiene un competidor” declaró Juan Villalonga, Presidente de Terra Networks, al presentar Terra Lycos en una rueda de prensa en Nueva York.

Al mismo tiempo que se anunciaba esta adquisición, Bertelsmann (empresa alemana de medios que produce libros, revistas, música y televisión) dio a conocer que adquirirá 1,000 millones de USD en publicidad y otros servicios de Terra-Lycos en los siguientes 5 años para ofrecer sus productos a los cibernautas toda vez que finalizaron, a principios del año 2000, la relación comercial que mantenían con AOL.

La fusión entre Terra Networks, S.A. y Lycos, Inc. Marca un punto de partida para que otras grandes compañías de telecomunicaciones analicen la posibilidad de adquirir o crear alianzas con portales de Internet, a fin de ofrecer contenido y tecnología a consumidores en diferentes países como una estrategia para obtener economías de escala y aumento de ingresos.

GRATIS 1 (Starmedia)

“La única constante, la cual es realmente interesante, es lo que la Internet representa para Latinoamérica. Esto es, la oportunidad histórica de conectar a la gente por primera vez.”²

Aun cuando su enfoque principal es ser una “media company”, en Mayo del 2000 StarMedia se convirtió una seria amenaza para los grandes ISP’s de Latinoamérica al concretar una alianza con Chase Capital Partners, Flatiron Partners, CMGI y 1stUp.com para lanzar un servicio conexión gratuita a Internet llamada “Gratis1”, A través de este servicio, los consumidores obtienen acceso ilimitado a Internet y una cuenta de e-mail además del contenido tradicional de noticias y subastas de StarMedia.

Esta empresa se ha posicionado en Latinoamérica a través de una estrategia de enfoque y actuación local, es decir, no ofrecen un mismo producto a todos los mercados de Latinoamérica porque consideran que cada uno tiene cualidades y características diferentes,

² Afirma Fernando Espuelas, CEO de StarMedia, en una entrevista concedida a Adweek.

razón por la cual hay que considerarlos individualmente. Esta situación es interpretada por StarMedia como una necesidad para edificar una red servicios y sitios de Internet en vez de contar con un portal de contenido único. El contenido que ofrece StarMedia, el cual se agrupa en 21 canales, busca satisfacer a una audiencia de jóvenes entre 18 y 35 años de edad que prefieren el entretenimiento a las noticias.

A pesar de que cuentan con la ventaja de haber sido uno de los pioneros en el mercado de Internet en Latinoamérica, StarMedia ha buscado fortalecer su marca y presencia en los últimos años a través de la adquisición de compañías con presencia local, manteniendo su marca pero integrándolas al contenido y servicios de los sitios identificados con StarMedia. En 1999, las adquisiciones incluyeron a Latin Red (una de las comunidades de habla hispana mas grande), OpenChile (portal Chileno), PageCell International (proveedor de tecnología y servicios móviles), Webcast Solutions y Zeek! (directorío de sitios de Internet en portugués). En el transcurso del presente año, las adquisiciones han sido Ola Turista (empresa líder en guías turísticas de Sao Paulo y Río de Janeiro en Brasil) y AdNet (buscador de páginas de Internet mexicanas). Se espera que las adquisiciones continúen en los siguientes años con un enfoque en tecnología y servicios móviles.

StarMedia también ha lanzado una campaña impresa y de medios para promocionar el lanzamiento de la nueva versión 6.0 de su navegador, el cual ofrece una interfase más sencilla para el usuario. Esta campaña continua con el esfuerzo que se emprendió en 1999 en el cual se invirtieron cerca de \$30 millones de USD.

En lo que respecta a la promoción de sus servicios, StarMedia ha optado por trabajar estrechamente con sus clientes. Pruebas de este tipo de relaciones comerciales se pueden observar en las operaciones que han establecido con Pepsi, L'Oreal y Absolut. Esta forma de colaboración permite a StarMedia explotar adecuadamente su infraestructura al mismo tiempo que facilita a sus clientes el establecimiento de sitios que, de otra forma, serían muy difíciles de lanzar. Por ejemplo, en 1999 Pepsi contactó a StarMedia para discutir el lanzamiento de una marca on-line para adolescentes. Después de las primeras discusiones, el grupo desarrolló 3 sitios demos de Pepsi Online para ser probados, éstos fueron vinculados al sitio de StarMedia para medir su tráfico y determinar las actividades que los adolescentes realizaban en ellos. El resultado de este desarrollo permitió a Pepsi generar una nueva marca a través de la medición de la respuesta de los jóvenes a sus promociones.

PRODIGY

Entre 1996 y 1997, Carlos Slim Helú, el hombre más rico de Latinoamérica, invirtió a través del grupo Carso Global Telecom. Alrededor de \$222 millones de dólares con la finalidad de adquirir el control del ISP norteamericano Prodigy Communications. En esa época, esta empresa, pionera en servicios de Internet, había pedido una cantidad significativa de clientes por lo que su base de suscriptores solo alcanzaba los 193,000 suscriptores. Después de que Carso Global Telecom. Tomara el control de la compañía, se decidió lanzar una estrategia para incrementar la base de suscriptores a través de una expansión de los servicios de Prodigy a todo lo largo y ancho del territorio norteamericano; al mismo tiempo, se creó un servicio bilingüe para satisfacer a la audiencia de habla

hispana de esa nación. Ambas acciones, en conjunto con la adquisición de Biz on the Net (compañía dedicada a la construcción de sitios de comercio electrónico para pequeños negocios) permitieron reposicionar a Prodigy como una de los competidores más fuertes en el mercado de ISP's en Norteamérica.

Por su parte, TELMEX (empresa líder en servicios de comunicaciones en México perteneciente también al grupo Carso Global Telecom.) comenzó a ofrecer servicios de conexión a Internet en México en el año de 1998. Sin embargo, poco después de adquirir el control de Prodigy en los Estados Unidos, Carso Global Telecom. Decidió lanzar el servicio de conexión a Internet de esta compañía para reemplazar el que, hasta ese momento, ofrecía TELMEX. La misión de Prodigy en México se definió como "hacer accesible los beneficios de Internet a la mayoría de la población, colaborando para convertirla en una poderosa herramienta de educación, comunicación y productividad".

Desde ese momento, Prodigy ha invertido en tecnología a fin de alcanzar una posición de liderazgo en el mercado latinoamericano. Actualmente, Prodigy ha logrado posicionarse como el ISP con la infraestructura más potente y moderna del momento contando con un enlace a 465 Mbps de salida a la red mundial lo cual representa la mayor salida a Internet en América Latina. Cuenta además con 60,000 puertos de acceso a nivel nacional lo que le permite mantener una relación de 8 clientes por cada módem (por encima de referencias internacionales). Igualmente, Prodigy ha extendido su cobertura en la República Mexicana en más de 60 ciudades, hecho que beneficia a sus clientes ya que pueden conectarse a través de una llamada local.

Los servicios que ofrece Prodigy en México incluyen:

-Prodigy Internet: servicio que incluye acceso ilimitado a Internet, cuenta y buzón de correo electrónico de 10MB, página personal de 10Mb, cuenta única internacional y curso de internet. Adicionalmente, los nuevos suscriptores reciben un mes gratis servicio siempre y cuando no exista otra promoción vigente al momento de la suscripción.

-Prodigy Internet Plus : lanzado en 1999 como una estrategia para incrementar la base de computadoras personales instaladas en México, este servicio permite al cliente adquirir una computadora personal o portátil y pagarla de contado o en 24 mensualidades que se cargan directamente a su recibo telefónico. Además de obtener los beneficios del servicio de Prodigy Internet, se proporciona entrega a domicilio del equipo e instalación mediante técnicos especializados. Este servicio cuenta con una demanda diaria aproximada de 800 computadoras.

-Prodigy Turbo: es un servicio de conexión a Internet a alta velocidad basado en la tecnología ISDN (Integrated Services Digital Network). Para SU instalación, se requiere la colocación de un equipo que convierte la línea telefónica convencional en línea digital lo cual ofrece mayor calidad y capacidad (hasta 128 Kbps). Otras ventajas de contar con este servicio es la posibilidad de recibir llamadas o faxes sin tener que desconectarse de Internet, o tener que contratar otra línea adicional. La renta mensual de este servicio es de \$200 / \$300 (dependiendo del si el cliente está suscrito o no sistema de larga distancia de la

compañía llamado LADA) además de tener que pagar \$950 por instalación del equipo para conversión a línea digital. En la actualidad, este servicio opera en 19 ciudades en México.

-Prodigy Web: hospedaje de páginas Web que permite a personas o empresas publicar información en Internet. Adicionalmente, se pueden registrar nombres de dominio, realizar comercio electrónico, contratar correo electrónico adicional, impartir educación a distancia o utilizar servicios de videoconferencia, transmisión de audio y video y / o chats. Como parte de este servicio, Prodigy ofrece protección de la información contra intrusos además de una garantía restauración del servidor en máximo 30 minutos en caso de pérdida o falla total. Todos estos servicios se ofrecen a precios competitivos, tal como puede observarse en el Anexo 6.

Para complementar sus productos, en mayo del 2000 Prodigy Communications, en cooperación con Odigo Inc., lanzaron un nuevo mensajero instantáneo el cual está disponible, de forma gratuita, para cualquier persona que descargue el software desde Internet. El lanzamiento de este producto refleja la dedicación que tiene Prodigy para proveer a los usuarios de una gran experiencia utilizando para ello la tecnología más moderna. Las características que se ofrecen con este mensajero instantáneo son: personalización (capacidad para crear perfiles de gente que al usuario le gustaría conocer), popularidad (permite visualizar que sitios son los más visitados por cibernautas con un mismo perfil), anonimato (se puede definir que tan anónimo o visible se quiere ser) y Chat de voz.

En cuanto a contenido y comunidad, la estrategia del conglomerado que dirige Carlos Slim ha sido aliarse con Microsoft para lanzar un portal en español diseñado para el mercado latinoamericano y las comunidades hispano parlantes de los Estados Unidos bajo el nombre de "TIMSN". Este servicio, que opera desde marzo del 2000, incluye herramientas como e-mail (MSN-Hotmail), buscador de páginas (MSN Search), compras en línea (MSN Passport) y mensajero instantáneo (MSN Messenger).

Por otra parte, la inversión de casi \$800 millones USD que Grupo Sanborns una de compañías que pertenece a Grupo Carso) realizó para adquirir la cadena de tiendas de computadoras CompUSA parece respaldar algunas estrategias de Prodigy: por una parte, se pretende apoyar la continuidad del servicio de Internet Plus mediante la adquisición de equipos a precios más competitivos mientras que, por la otra, se pretende fortalecer el comercio electrónico que se realiza a través de Sanborns mediante la operación de "cozone.com" a fin de elevar el porcentaje de visitantes que realizan una compra, mismo que se calcula en 0.5%. Este promedio resulta si se compara contra el 2% que tienen los Estados Unidos.

Está claro que Prodigy mantiene una posición de liderazgo en Latinoamérica y se puede esperar que intente fortalecer esta posición en el corto y mediano plazo ya que la visión que Carlos Slim tiene al respecto parece clara: "la tecnología va a transformar la vida de las personas y la sociedad en todas partes del mundo. Mi principal tarea es entender que esta sucediendo y tratar de visualizar en donde encajamos".

AOL en México “¿Internet fácil?”

Después de analizar la posición que guarda la competencia en México (ver Anexo 7), AOL realizó estudios de mercado de los subscriptores y usuarios actuales de Internet. Con esta información, AOL México eligió el segmento objetivo: todos aquellos hombres / mujeres mayores de 25 años tarjeta- habientes (lo cual permite garantizar el pago del servicio o al menos eso se espera), a quienes se les ofrecerá un producto claro y preciso: “Internet Fácil”.

Este concepto es contundente ya que desde su introducción se ha transformado en la frase publicitaria que distingue su oferta de valor. Este valor, que AOL ha introducido, se traduce en atractivas características: rápido acceso a información a través de contenido clasificado, abundante y oportuno; calidad y conexión confiable además de control de acceso (parental control); todos estos elementos, aunados a su precio “premium”, lo han posicionado como un servicio 7 producto integral y confiable de precio superior pero calidad está garantizada.

Sin duda, la fuerza que determinó el posicionamiento de AOL en México fue su fuerza de distribución. A través de CDs de conexión gratuita se logró dar una promoción masiva y exhaustiva del producto, los cuales se distribuyen en todos los puntos comerciales, gubernamentales, de conveniencia y privados de las principales ciudades de la república (Toluca, Querétaro, Puebla, Cuernavaca, D.F., Guadalajara y Monterrey), incluyendo discotecas, restaurantes, escuelas, aeropuertos, correo directo y repartidores en calle. Este elemento contribuyó significativamente en la publicidad de boca a boca y en el conocimiento y “reconocimiento” de marca. Solamente a unos días de haber comenzado la campaña de distribución, se había creado una fuerte expectativa del servicio / producto y por supuesto del proveedor. Sin embargo, algunos ejecutivos de AOL en México cuestionan la rentabilidad de esta estrategia de distribución masiva y si será suficiente para justificar la entrada “tardía” al mercado. Sus defensores, por otro lado, consideran éste el mejor momento para entrar al mercado y está estrategia de distribución la más adecuada.

Paralelo a esta táctica, la estrategia publicitaria puntualizó lo que el consumidor debería saber sobre AOL: innovación, liderazgo y, por supuesto, facilidad. Estas características fueron la punta de lanza que se utilizó en cada medio publicitario: televisión (con mensajes juveniles, atractivos y directos), radio (con una clara definición y repetición de su lema “Internet fácil”), diarios (que además de innumerables inserciones publicitarias se utilizó como canal de distribución) eventos, concursos y espectáculos de enorme envergadura (organizados y patrocinados por la empresa a costos elevados) y, lo más importante, la publicidad “boca a boca” que potencializó la introducción y el deseo de probar el producto.

Sin embargo, al momento de su introducción surgen nuevas expectativas que plantean interrogantes claves para AOL las cuales, sin duda, determinarán el futuro sobre el atractivo mercado mexicano. Uno de los aspectos que crean incertidumbre es la posibilidad de incursionar en el mercado del Internet Gratuito; sin embargo, no existen bases suficientes que puedan demostrar la viabilidad de este negocio. ¿Qué elementos serán

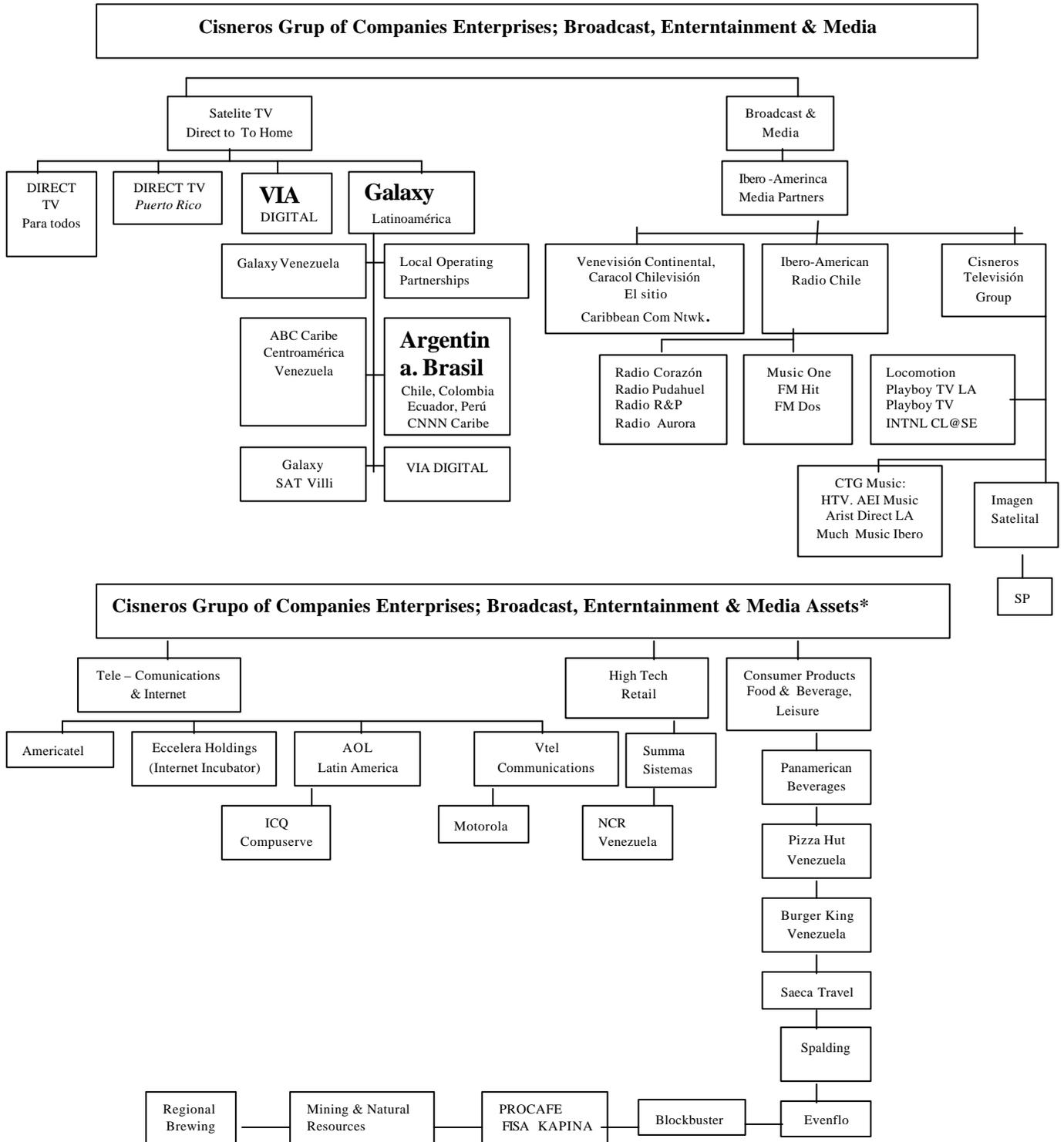
importantes para considerar esta opción factible?, ¿Debería AOL entrar a este mercado?, ¿Cuándo y cómo debería entrar?.

Asimismo, el mercado del comercio electrónico esta siendo fuertemente promocionado por las grandes compañías. Con base a la mezcla de mercadotecnia actual, el nicho seleccionado y las estrategias de retención, ¿qué posibles acciones puede tomar AOLA en México para ofrecer servicios de comercio electrónico que apoyen sustancialmente su metas globales de retención y posicionamiento?. Los ejecutivos más escépticos consideran que para enfrentar estas tendencias del mercado la alianza con el Grupo Cisneros tal vez no haya sido la más favorable.

Finalmente la oficina de México debe responder al cuestionamiento de por qué su oferta “PC fácil”, en la cual se entregaba una computadora con acceso a Internet a los usuarios con un plan de financiamiento atractivo no funcionó. Los miembros directivos más aventurados afirman que se debería reconsiderar esa campaña.

Con todo lo anterior ha surgido una fuerte controversia entre los ejecutivos conservadores y aquellos más liberales sobre cual será la situación en cinco años considerando los riesgos que han asumido hoy. Para responder a esto, el Comité Ejecutivo espera que se les preste tres escenarios: pesimista, esperado y optimista a fin de poder decidir el curso de acción que la compañía deberá tomar para enfrentar los retos y riesgos que se le plantean al negocio.

ANEXO 1. Grupo Cisneros



ANEXO 2. America Online Latin America

Oferta Pública

Acciones comunes Serie A Oferta Inicial..... 25,000,000 acciones

El capital social de AOLA se conforma por acciones emitidas al Banco Itau y Abrenuncio, la conformación de Grupo Cisneros y la Conversión de acciones Serie C en acciones Serie A de tres Funcionarios del consejo de administración:

	<u>Número de Acciones</u>	<u>Poder Voto</u>
Acciones comunes Serie A vendidas al público.....	17,000,000	0.826%
Acciones comunes Serie A asignadas al Banco Itau.....	31,700,000	1.541%
Acciones comunes Serie A asignadas a Abrenuncio.....	31,250	0.002%
Acciones comunes Serie A para empleados de Grupo Cisneros en Oferta Pública por separado.....	2,057,950	0.100%
Acciones comunes Serie A para Ejecutivos.....	1,996,424	0.097%
Capital accionario en posesión de AOL:		
Acciones preferentes Serie B.....	101,858,334	49,508%
Acciones comunes Serie Adquiridas.....	4,000,000	0.194%
Capital accionario en posesión de Grupo Cisneros:		
Acciones preferentes Serie C.....	97,803,960	47,538%
Acciones comunes Serie A adquiridas.....	4,000,000	0.194%
Total.....	260,447,918	100.00%

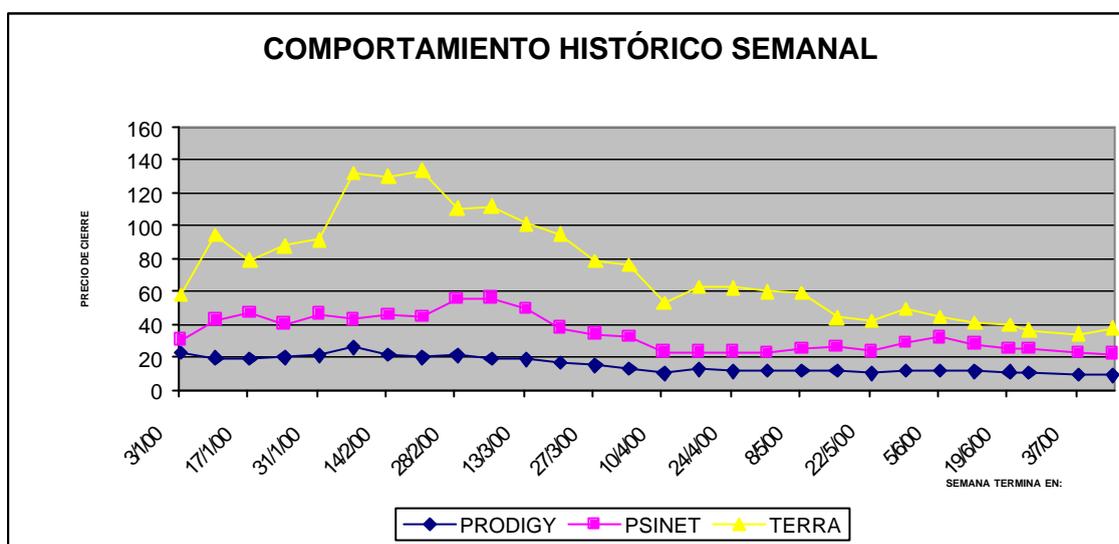
	Period from December 15, 1998 (date of inception)	Period from December 15, 1998 (date of inception) to June 30, 1999 (unaudited)	to March 31, 1999 (unaudited)	Nine Months Ended March 31, 2000 (unaudited)

	(In thousands)			
Statement of Operations Data:				
Revenues:				
Subscriptions.....	\$1,644	\$889	\$3,878	\$3,878
Advertising and e-commerce	--	--	1,333	1,333
	-----	-----	-----	-----
Total revenues.....	1,644	889	5,211	5,211
Loss from operations.....	(1,750)	(587)	(52,445)	(52,445)
Net loss.....	\$ (1,872)	\$ (622)	\$ (51,244)	\$ (51,244)
	=====	=====	=====	=====

	Actual	Pro Forma	Pro Forma As Adjusted	

	(In thousands)			
Balance Sheet Data:				
Cash and cash equivalents.....	\$34,584	\$34,584	\$222,444	
Working capital.....	22,390	22,390	210,250	
Total assets.....	49,199	49,199	237,059	
Total stockholders' equity.....	30,001	30,001	217,861	

ANEXO 3. Comportamiento Histórico De Empresas Competidoras



COMPORTAMIENTO HISTORICO SEMANAL DE ACCIONES*

Week of	PRODIGY					PSINET					TERRA				
	Open	High	Low	Close	Volumen	Open	High	Low	Close	Volume	Open	High	Low	Close	Volume
Julio 10, 2000	9.59	10.00	8.63	9.87	224.200	22.63	23.06	17.88	21.94	5,261.400	33.88	37.94	30.50	37.89	801.000
Julio 3, 2000	10.19	10.50	9.50	9.56	251.800	25.00	25.75	22.44	22.50	1,993.500	35.69	36.25	31.63	34.00	603.800
Junio 26, 2000	11.00	11.19	9.31	10.50	288.800	25.63	27.38	23.81	25.13	2,098.800	39.63	39.63	35.38	36.47	664.700
Junio 19, 2000	11.25	11.75	10.75	10.88	278.700	28.38	29.56	24.69	25.25	2,902.000	41.00	41.19	35.25	40.00	1,167.700
Junio 12, 2000	11.75	11.88	10.88	11.31	158.200	32.25	32.50	28.06	28.06	2,042.700	44.13	44.19	49.94	41.00	837.800
Junio 5, 2000	11.63	12.75	11.50	11.88	178.800	28.06	34.06	28.00	32.06	3,885.400	48.88	48.88	42.00	44.38	1,194.100
Mayo 29, 2000	10.00	12.25	10.00	11.94	169.700	23.88	29.31	23.63	28.75	2,065.400	43.66	49.64	42.28	49.52	1,097.000
Mayo 22, 2000	12.00	12.00	9.94	10.13	129.600	26.00	26.25	22.25	23.38	2,257.800	44.40	47.27	41.72	42.41	1,247.000
Mayo 15, 2000	11.81	13.13	11.25	11.75	194.700	24.88	30.25	24.75	26.23	4,256.700	59.75	61.12	43.41	44.16	2,119.500
Mayo 8, 2000	12.19	13.25	11.69	11.88	298.300	24.88	28.75	23.69	25.00	8,534.400	59.12	61.80	51.14	59.25	346.500
Mayo 1, 2000	11.50	12.50	11.00	12.13	276.700	23.50	24.38	20.00	22.50	3,645.000	62.62	69.85	59.12	60.06	300.200
24-Apr-00	11.75	12.44	9.50	11.25	476.700	22.00	23.50	18.13	23.19	6,742.600	58.87	64.49	56.38	62.37	161.700
17-Apr-00	8.91	13.25	8.25	12.38	555.500	21.50	27.38	20.13	23.13	4,774.400	55.88	70.35	55.88	62.99	337.400
10-Apr-00	13.38	13.56	9.88	10.13	362.700	33.50	33.50	19.63	23.23	7,497.200	76.65	76.71	52.89	52.89	555.300
3-Apr-00	15.44	15.44	10.50	13.06	698.900	34.06	35.00	24.00	32.63	5,912.900	74.62	76.46	55.51	76.34	418.300
Marzo 27, 2000	16.44	16.88	14.00	15.06	388.000	40.00	40.94	31.69	34.02	5,738.200	89.31	92.80	75.21	78.33	270.500
Marzo 20, 2000	18.69	18.75	15.75	16.38	501.100	49.63	50.00	36.88	37.81	11,073.000	99.72	100.29	79.83	94.61	437.100
Marzo 13, 2000	19.00	19.38	17.38	18.56	369.300	52.75	55.75	44.69	49.75	3,046.600	107.15	109.02	90.93	101.28	275.600
Marzo 6, 2000	20.63	21.00	18.25	19.06	476.200	55.94	60.94	55.00	55.88	3,626.600	109.83	120.74	105.27	111.76	277.600
Febrero 28, 2000	20.13	22.31	19.13	21.00	318.300	44.56	55.50	43.13	55.38	3,342.800	131.28	131.28	107.77	110.76	304.400
Febrero 21, 2000	21.38	21.50	19.75	19.88	288.600	42.00	50.75	37.94	44.38	4,741.400	132.72	138.70	124.36	133.71	298.700
Febrero 14, 2000	26.00	26.06	21.25	21.25	532.600	44.25	47.75	41.00	45.81	1,952.100	140.76	144.94	119.81	130.10	604.200
Febrero 7, 2000	21.44	26.13	21.38	25.75	951.900	46.63	49.00	42.50	43.00	1,005.800	94.80	141.70	91.55	131.72	826.600
31-Jan-00	20.00	21.13	18.88	21.06	383.500	39.88	48.88	36.59	46.31	1,705.600	85.82	99.54	82.39	91.55	552.400
24-Jan-00	19.25	21.75	19.06	19.94	494.900	47.74	53.59	39.25	40.31	3,569.600	87.81	102.78	82.70	87.81	856.200
17-Jan-00	19.94	20.44	19.00	19.00	377.100	44.06	49.38	42.50	46.88	2,814.600	101.10	106.40	77.46	78.96	1,546.400
10-Jan-00	23.00	23.94	18.75	19.38	626.600	31.88	42.94	31.63	42.55	3,362.100	61.80	97.17	59.50	94.05	1,329.000
3-Jan-00	19.75	23.38	19.69	22.88	700.100	30.94	33.22	27.25	30.50	1,912.600	62.80	62.80	54.88	57.75	1,095.700

ANEXO 4. Principales Indicadores Demográficos

Latin America CMMTM Results Source IDC						
Latin America February 2000	Year-End 1998	Year-End 1999	Year-End 2000	Year-End 2001	Year-End 2002	Year-End 2003
1. Internet Commerce Market Value						
Total Internet Commerce Market Value	\$202.881.306	\$599.791.638	\$1.453.002.412	\$3.330.843.291	\$6.419.783.710	\$10.956.763.447
Home	47.346.815	130.629.346	275.979.841	591.710.182.35	1.163.527.380.39	2.096.136.383.87
Small Business	36.896.648	125.486.983	332.874.267	799.814.043.29	1.572.913.623.65	2.673.964.256.90
Medium Large Business	75.011.119.05	237.399.808.39	609.929.164.55	1.436.888.404.51	2.763.655.387.06	4.616.209.851.78
Government	18.779.736.38	45.992.363.97	102.267.171.09	229.656.688.81	429.050.896.81	765.443.086.32
Education	24.846.987.40	60.283.136.04	131.951.968.83	272.773.971.65	490.636.422.04	805.009.868.10
2. PC. Installed Base						
Home	4.819.781	6.086.833	7.631.792	9.393.082	11.310.752	13.513.458
Small Business	4.174.263	5.087.766	6.212.144	7.500.212	9.041.241	10.709.217
Medium Large Business	5.706.370	6.610.562	7.702.138	8.936.667	10.444.463	12.133.414
Government	1.603.386	1.799.121	2.075.276	2.409.211	2.820.406	3.330.822
Education	1.247.812	1.455.749	1.716.958	2.029.959	2.422.645	2.856.153
Total PC Installed Base	17.551.612	21.040.032	25.338.309	30.269.132	36.039.506	42.543.063
3. Other Access Device Installed Base						
Home	37.565	83.761	188.439	358.551	627.496	846.506
Small Business	35.891	79.560	178.128	337.640	589.301	793.290
Medium Large Business	41.308	83.217	173.559	311.796	521.923	679.388
Government	13.358	24.544	47.866	82.357	134.751	174.255
Education	11.812	23.323	48.125	86.487	146.092	193.155
Total Other Device installed Base	139.934	294.405	636.117	1.176.832	2.019.563	2.686.595
4. Total Installed Base						
Home	4.857.346	6.170.594	7.820.231	9.751.634	11.938.248	14.359.964
Small Business	4.210.155	5.167.326	6.390.272	7.837.853	9.630.542	11.502.507
Medium Large Business	5.747.678	6.693.779	7.875.697	9.248.463	10.966.386	12.812.802
Government	1.616.743	1.823.665	2.123.142	2.491.568	2.955.157	3.505.077
Education	1.259.624	1.479.073	1.765.083	2.116.446	2.568.736	3.049.308
Total Installed Base	17.691.546	21.334.437	25.974.426	31.445.964	38.059.069	45.229.658
5. Access Base by Device Type						
PC	99%	99%	98%	96%	95%	94%
Other	1%	1%	2%	4%	5%	6%
6. Internet Accessing Devices						
Home	1.166.529	1.983.748	3.596.817	5.102.431	6.787.612	8.849.698
Small Business	585.221	1.153.986	1.924.003	2.892.439	4.085.705	5.300.836
Medium Large Business	1.070.203	1.939.120	3.144.547	4.544.540	6.002.548	7.581.940
Government	286.423	369.557	536.466	768.421	1.038.195	1.353.584
Education	256.225	396.486	630.048	901.282	1.204.648	1.517.288
Total Internet Accessing Device	3.364.897	5.842.897	9.831.881	14.209.113	19.118.708	24.603.346
7. Percent Internet Penetration of Installed Base						
Home	24%	32%	46%	52%	57%	62%
Small Business	14%	22%	30%	37%	42%	46%
Medium Large Business	19%	29%	40%	49%	55%	59%
Government	18%	20%	25%	31%	35%	39%
Education	20%	27%	36%	43%	47%	50%
Total Penetration of Installed Base	19%	27%	38%	45%	50%	54%
8. World Wide web (www) accessing Devices						
Home	797.213	1.557.306	3.000.700	4.407.019	6.061.103	8.265.686
Small Business	323.413	700.018	1.287.476	2.008.122	2.921.295	3.923.643
Medium Large Business	662.671	1.308.847	2.307.083	3.661.830	5.060.770	6.586.366
Government	111.177	166.979	280.645	426.412	601.834	827.867
Education	181.669	297.759	497.942	763.070	1.057.465	1.370.973
Total (www) Accessing Devices	2.076.143	4.030.908	7.373.846	11.266.454	15.702.467	20.974.535
9. Percent WWW Penetration of Installed Base						
Home	16%	25%	38%	45%	51%	58%
Small Business	8%	14%	20%	26%	30%	34%

NEXO 4. (Continúa)

Usuarios de Internet

	2000	2001	2002	2003
Usuaios Internet				
Argentina	1.298.753	2.095.310	2.076.942	3.487.902
Brazil	5.728.234	7.553.925	9.339.542	11.398.159
Chile	849.392	1.138.183	1.422.070	1.723.834
Colombia	555.627	706.584	875.750	1.083.873
México	2.754.648	3.869.632	5.370.046	6.872.608
Venezuela	596.208	794.341	1.009.131	1.267.238
ROLA	<u>1.438.437</u>	<u>2.020.853</u>	<u>2.677.943</u>	<u>3.577.380</u>
Total LA	13.221.298	18.178.828	23.401.423	29.410.994

	2000	2001	2002	2003
Mezcla				
Argentina	9.8%	11.5%	11.6%	11.9%
Brazil	43.3%	41.6%	39.9%	38.8%
Chile	6.4%	6.3%	6.1%	5.9%
Colombia	4.2%	3.9%	3.7%	3.7%
México	20.8%	21.3%	22.9%	23.4%
Venezuela	4.5%	4.4%	4.3%	4.3%
ROLA	<u>10.9%</u>	<u>11.1%</u>	<u>11.4%</u>	<u>12.2%</u>
Total LA	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

ANEXO 4. (Continúa)

México CMM TM Results

Source IDC Latin America

February 2000

	Year-End 1998	Year-End 1999	Year-End 2000	Year-End 2001	Year-End 2002	Year-End 2003
1. Internet Commerce Market Value						
Total Internet Commerce Market Value	\$46,040,003	\$183,975,848		\$1,262,094,701	\$2,452,219,150	\$4,501,093,112
Home	3,813,621.65	19,005,584.38	60,630,113.16	138,119,958.1	267,575,689.99	467,094,306.92
Small Business	12,092,565.07	52,067,574.55	154,672,398.44	378,479,024.09	749,813,253.78	1,240,990,575.55
Medium Large Business	23,170,208.54	95,598,025.04	266,626,153.74	645,073,370.44	1,253,026,132.72	2,045,429,919.60
Government	858,868.74	2,198,622.45	5,959,058.66	14,823,528.61	29,164,414.87	46,894,133.64
Education	6,104,738.68	15,106,041.34	41,083,676.97	85,598,819.75	152,639,658.15	250,684,176.15
2. PC Installed Base						
Home	937,990	1,307,259	1,899,587	2,539,533	3,159,402	3,869,138
Small Business	937,974	1,125,006	1,390,981	1,688,384	2,108,524	2,488,742
Medium Large Business	1,682,064	1,957,202	2,343,197	2,760,586	3,304,888	3,900,840
Government	349,633	454,752	560,127	678,565	825,775	974,582
Education	205,666	252,640	311,182	377,031	458,764	541,490
Total PC Installed Base	4,113,327	5,096,860	6,505,073	8,044,191	9,857,351	11,774,892
			27.6%	23.7%	22.5%	19.5%
3. Other Access Device Installed Base						
Home	8,248	20,689	50,031	98,779	175,397	236,913
Small Business	7,159	16,613	38,590	74,085	128,822	171,245
Medium Large Business	7,715	15,685	33,105	59,262	97,618	124,142
Government	2,653	4,385	7,712	12,004	17,888	21,292
Education	2,946	5,337	10,280	17,417	27,923	35,231
Total Other Device Installed Base	28,721	62,708	139,717	261,547	447,649	588,823
4. Total Installed Base						
Home	946,238	1,327,948	1,949,618	2,638,312	3,334,799	4,106,051
Small Business	945,133	1,141,619	1,429,571	1,762,469	2,237,345	2,659,987
Medium Large Business	1,689,779	1,972,887	2,376,302	2,819,848	3,402,506	4,204,982
Government	352,286	459,137	567,838	690,661	843,663	995,974
Education	208,612	257,977	321,461	394,448	486,687	576,721
Total Installed Base	4,142,048	5,159,568	6,644,791	8,305,738	10,305,000	12,363,715
5. Access Base by Device Type						
PC	99%	99%	98%	97%	96%	95%
Other (NC, set-tops screenphones, etc)	1%	1%	2%	3%	4%	5%
6. Internet Accessing Devices						
Home	112,651	251,341	428,751	690,552	1,098,209	1,586,898
Small Business	154,579	312,675	502,427	766,315	1,123,406	1,435,399
Medium Large Business	272,082	530,753	814,468	1,191,091	1,656,525	2,105,569
Government	24,561	43,862	62,398	92,778	129,363	183,751
Education	44,080	76,633	111,559	153,346	207,333	260,764
Total Internet Accessing Devices	607,953	1,215,264	1,919,604	2,894,083	4,214,836	5,572,380
			58%	50.8%	45.6%	32.2%
7. Percent Internet Penetration of Installed Base						
Home	12%	19%	22%	26%	33%	39%
Small Business	16%	27%	35%	43%	50%	54%
Medium/Large Business	16%	27%	34%	42%	49%	52%
Government	7%	10%	11%	13%	15%	18%
Education	21%	30%	35%	39%	43%	45%
Total Penetration of Installed Base	15%	24%	29%	35%	41%	45%
8. World Wide Web (WWW) Accessing Devices						
Home	71,824	194,098	363,084	613,314	997,516	1,467,943
Small Business	88,809	196,805	347,166	545,101	818,412	1,082,168
Medium Large Business	175,469	373,054	613,266	987,845	1,433,777	1,880,464
Government	10,012	21,261	34,783	53,427	76,633	114,143
Education	31,414	58,440	89,483	133,850	187,233	241,835
Total www Accessing Devices	377,527	843,658	1,447,783	2,333,538	3,513,571	4,786,553
9. Percent www penetration of Installed Base						
Home	8%	15%	19%	23%	30%	36%
Small Business	9%	17%	24%	31%	37%	41%
Medium Large Business	10%	19%	26%	35%	42%	47%
Government	3%	5%	6%	8%	9%	11%
Education	15%	23%	28%	34%	38%	42%
Total www Penetration of Installed Base	9%	16%	22%	28%	34%	39%

ANEXO 5. Terra-Lycos**Terra Networks, S.A.**Base de Clientes (en miles de personas)

País	30/06/2000	31/03/2000	31/12/1999	30/06/1999
España	1250	938	659	186
Brasil	732	558	346	194
México	373	215	82	45
Otros	304	280	230	60
Total	2659	1991	1317	485

Visitas a la página de Internet (millones)

País	30/06/2000	31/03/2000	31/12/1999	30/06/1999
España	25	23	17	7
Brasil	23	18	12	8
México	20	12	7	2
Otros	18	9	3	
Total	86	62	39	17

Fuente: Página Web Prodigy (<http://prodigyweb.net.mx>)

ANEXO 6. Prodigy Internet

Prodigy Internet – Precios de servicios

Accesos a Internet

Servicio	Tarifa
Renta Mensual	\$192
Renta Anual en Servicio De Prodigy Internet	\$999

Primer mes completo es gratis

Dominio y correo electrónico

Servicio	Periodo	Tarifa
Administración del dominio actual		No aplica (\$0.0)
Cuenta de correo de 10 MB	Mensual	\$30
Cuenta de correo de 3 MB	Mensual	\$15
Soporte para aplicaciones adicionales	Mensual	De acuerdo a evaluación

Hospedaje

Espacio en disco	Tarifa					
	5 Mb	15 Mb	30 Mb	50 Mb	100 Mb	300 Mb
Renta mensual	\$300	\$700	\$1000	\$1500	\$2000	\$3000
Buzones de correo incluidos de 10 Mb c/u	0	2	5	10	15	20
Renta mensual por mega adicional						\$15
Transferencia de información		l i m i t a d a				
Acceso a sitio vía FTP ilimitado	*	*	*	*	*	*
Estadística de su sitio	*	*	*	*	*	*
Redireccionamiento de correos	*	*	*	*	*	*
Directorio CGI	*	*	*	*	*	*
Contador de página	*	*	*	*	*	*
Soporte de extensiones Front Page	*	*	*	*	*	*
Back up de información	*	*	*	*	*	*
Soporte para formas de envío	*	*	*	*	*	*
Active Server Page (ASP)	*	*	*	*	*	*
Server Side Includes	*	*	*	*	*	*

- Incluido

Anexo 6. (Continúa)**Prodigy Internet – Precios de servicios**Comercio Electrónico

Descripción del Servicio	Renta mensual
Hasta 100 transacciones por mes	\$2,000
De 101 a 250 transacciones por mes	\$5,000
Después de 250 transacciones mensuales se Cobrará un porcentaje sobre el monto total de Transacciones adicionales	\$5,000 + 2%

Transmisión de Audio y Video

La transmisión en vivo se cobra de la siguiente manera

Descripción del Servicio	Renta mensual
Renta por hora de transmisión	\$60
Total de megabytes libres por hora	200
Costo de transmisión por megabyte adicional	\$0.25

Chat

Renta mensual del servicio del chat room	\$300
Usuarios concurrentes del chat room	ilimitados

Educación a distancia

Renta por hora del servicio de educación a distancia	USD \$3
Usuarios de educación a distancia	1

Fuente: PR Newswire

ANEXO 7. Análisis Comparativo de Competencia en México

	PUBLICIDAD	PROMOCIONES	PRECIO	NOVELTIES	FORMA DE PAGO
Prodigy	Su publicidad en estos momentos está enfocada 100% a la velocidad del internet. Manejan la frase "Pronto podrás acelerar tu conexión al internet al máximo", complementándola con el visual de un velocímetro acelerando, el cual marca 128 kbps. Están dirigidos a personas con un conocimiento un poco más avanzado sobre el internet		Nuevo cableado: \$950 + IVA Renta MENSual: #399 + IVA incluye 200 llamadas de servicio medido (Actualmente la renta es de \$130 + IVA con 100 llamadas) Renta mensual de Internet: \$200 + IVA (Con otra Cía. De larga Distancia) \$300 + IVA (Con otra Cía. de larga distancia)	Conexión a 128 kbps Nuevo MODEM con 2 canales Permite hacer y recibir llamadas mientras se está en línea. La capacidad de las cuentas sigue siendo la misma (10 mb) Internet por un año: \$999.00 + IVA	Cargo a recibo de teléfono
Terra/Infosel	Actualmente su publicidad es sobre su programa de PC Financing, con el concepto de "Las personas antes le tenían miedo a las computadoras, pero no, le tienen miedo al precio"	Publicar tu Página Personal de hasta 10 MB, para los fines que desees. Envío de Beepers a escala nacional AGENDA Personal Y Lista de Contactos Consultar el Clima y su pronóstico de 5 días a escala mundial Chats Enviar Tarjetas Postales Consultar información Noticiosa Obtener la edición electrónica de los Periódicos Reforma, El Norte y Mural Servicios financieros Compras Conseguir Trabajo o publicar tus oportunidades de empleo	Super Premium: 1 mes: \$295.00 6 meses: \$1,593.00 1 año: \$2,893.00 Premium Ilimitado: 1 mes: \$195.00 6 meses: \$1,053.00 1 año: \$1,872.00 *Al contratar PPC + Internet es necesario pagar de contado para recibir el regalo.	Regalos al contratar acceso Premium. Plan anual y plan PC + Internet: (a elegir) <ul style="list-style-type: none"> Reproductor de CD Sony Impresora Epson Scanner HHP Beeper con servicio Por un año con Intercom En plan Semestral: <ul style="list-style-type: none"> Maletín para Laptop Calculadora Financiera HP10B Cámara Fotográfica Pentax PPC-330 Plan mensual: <ul style="list-style-type: none"> Regulador Max 100 	Mensual: Cualquier tarjeta de crédito. Semestral: Tarjeta, depósito a banco, efectivo o cheque en oficinas. Anual: Tarjeta, depósito a banco, efectivo o cheque en oficinas.
Avantel		Clientes Avantel: 3 meses por \$1.00 No clientes: 2 meses por \$1.00	1 mes: \$210.00	Promoción de servicio para Empresas	Cargo automático en tarjeta Banamex
Alestra	Manejan unos términos un poco más avanzados como web hosting. Ofrecen Roaming internacional, para conectarte a las 1,300 ciudades más importantes, pagando una llamada local. Es ilimitado y ofrecen soporte y asesoría técnica las 24	Unico con servicio roaming internet, te permite conectarte desde las 1,300 ciudades principales de mundo pagando llamada local.	Mensual: \$190 + IVA Semestral: \$499 + IVA Anual: \$950 + IVA		Cargo a recibo de teléfono. Cargo Automático con tarjeta Amex, Visa y Master Card

PS Net		De 10 a 100 horas gratis de prueba. 2 meses x 1 al contratar.	Kit de conexión \$99.00 1 mes: \$229.00 6 meses: \$1,574.00 1 año: \$2,220.00		
Todito	Solo de portal	Dos meses gratis al contratar el primer mes Conexión inmediata sin cortes a mitad de sesión Rapidez Asesoría Personalizada Acceso ilimitado Disponible en 30 ciudades	\$210.00 mes/IVA		Cargo automático a tarjeta de crédito Depósito en cuenta Vital
Net Service		2 años de internet ilimitado gratis			
UNIETE			Mens: \$199 Semes: \$999 Anual: \$1,799		
Tutopia	Se enfocan a ofrecer email gratis. Además de los beneficios como email, agenda y su conexión es rápida y sencilla	Conexión gratis, con la condición de recibir banner de anunciantes 15 MB disponibles, con servicio disponible actualmente en DF Y Toluca	Conexión gratis		
Gratis1	"Internet gratis y mejor para todos" Con Internet puedes comunicarte, informarte, educarte y entretenerte. Con Gratis1.com todos pueden entrar y nadie se queda fuera	Navegador Personal Gratis1 que hace más rápida y fluida la navegación. Apertura simultánea de páginas. Botones QuickLink a los contenidos que más te interesan. Cuenta de e-mail con acceso vía webmail o a través de tu programa cualquier programa de correo Soporte técnico ilimitado por e-mail y ayuda telefónica sin costo por 60 días. Todo el contenido de StarMedia Chat romos, instant messaging 25Mb para página personal. Mayor agilidad para quienes saben navegar y acceso fácil para principiantes	Conexión gratis		
Libertis		10 MB disponibles, con filtro a páginas	Costo de CD con software \$150.00		
Terra Libre	Con "Terra Libre" quieren comunicar que tienen internet gratis. Informan que han creado la comunidad Latina más grande del mundo al fusionarse Infosel y otros. Sin líderes del internet con Terra.	Conexión básica a Internet. Consulta de e-mail por medio del portal	Sin Costo		Sin costo