

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Análisis de la estrategia de crecimiento del GRUPO MÁSMÓVIL

TRABAJO FIN DE GRADO

Facultad de Economía y Empresa (Sección Gipuzkoa)
(Curso académico 2021-2022)

Tutora: Jone Mitxeo Grajirena

Autora: Gabriela Padilla Ramos

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Presentación de la empresa.....	5
2.1 Historia.....	5
2.2 Nombre y logo	6
2.3 Misión, visión y valores	7
2.4 Objetivos.....	8
2.5 Responsabilidad social empresarial	9
2.6 Sede.....	10
2.7 Estrategia competitiva de la empresa.....	10
2.8 Estrategia corporativa.....	11
3. Análisis del sector de la telefonía móvil en España.....	12
4. Análisis del crecimiento en términos cuantitativos	22
• Cifra de negocios	24
• Ingresos por servicios.	24
• Ebitda reportado.....	24
• Cifra de beneficio neto.....	25
• Nº de empleados.....	26
• Nº de líneas (clientes totales).	26
5. Análisis del crecimiento en términos cualitativos.....	28
• Año 2014	33
• Año 2015	34
• Año 2016	34
• Año 2017	36
• Año 2018	37
• Año 2019	38
• Año 2020	39
• Año 2021	40
• Año 2022	42
6. Conclusión	46
7. Bibliografía	48

ÍNDICE DE TABLAS

Imagen 1: Evolución del logotipo de Más Móvil	6
Imagen 2: Logotipo Más Móvil	7
Imagen 3: Sede Oficial Más Móvil en Madrid (izq).....	10
Imagen 4: Sala Ágora (dcha).....	10
Gráfica 1: Cuota de mercado de las operadoras de telefonía móvil en España en diciembre de 2021	13
Imagen 5: Logo Telefónica	16
Imagen 6: Logo Orange	18
Imagen 7: Logo Vodafone	20
Tabla 1: Análisis cuantitativo	23
Tabla 2: Análisis cualitativo	29
Tabla 3: Resultados anuales 2016	35
Tabla 4: Resultados anuales 2017	36
Tabla 5: Resultados anuales 2018	37
Tabla 6: Resultados anuales 2019	38
Tabla 7: Resultados anuales 2020	40
Imagen 8: Nuevo Grupo Más Móvil.....	41
Tabla 8: Resultados anuales 2021	Error! Bookmark not defined.
Gráfica 2: Cuotas de telefonía móvil si Orange y Más Móvil se unen	43
Gráfica 3: Cuotas de banda ancha fija si Orange y Más Móvil se unen	43
Gráfica 4: Ingresos totales por operador el último año si Orange y Más Móvil se unen	44
Tabla 9: Resultados primer trimestre 2022	Error! Bookmark not defined.

1. Introducción

La finalidad de este Trabajo de Fin de Grado es realizar un análisis de la estrategia de crecimiento del Grupo Más Móvil, cuarto operador en el sector de las telecomunicaciones en España. He optado por realizar este trabajo debido a mi interés acerca de este sector tan complicado a simple vista y mi inquietud respecto a qué estrategia ha tenido que utilizar una empresa que ha crecido tanto en tan poco.

Por ello, los objetivos del trabajo se han centrado en conocer cuánto ha crecido la empresa, de qué manera ha crecido, que tipo de crecimiento ha utilizado y a fin de cuentas, que efectos ha tenido ese crecimiento en el rendimiento de la empresa.

Para poder llegar a ese punto, en primer lugar he realizado un análisis de su crecimiento en términos cuantitativos, focalizándonos en la cifra de negocios, ingresos por servicios, Ebitda reportado, cifra de beneficio neto, número de empleados y número de clientes totales. Esto nos ayudará a ver reflejado en qué términos se ha visto claramente el crecimiento del grupo y si ha sido capaz de generar beneficios y rentabilidad a raíz de ese crecimiento.

Por último, analizaremos el crecimiento de la empresa en términos cualitativos. Esta parte es la parte central del trabajo, dónde analizaremos año tras año las diferentes adquisiciones que el Grupo Más Móvil ha ido ejecutando desde la creación del Grupo Más Móvil Telecom en 2014 hasta la actualidad. Todos estos años ha realizado un total de 15 adquisiciones, finalizando con la negociación de la futura fusión con Orange que se prevé que se lleve a cabo en 2023. Esta fusión, hará que el Grupo Más Móvil escale de la cuarta posición que ocupa actualmente de teleoperadoras en España hasta la segunda posición después de Telefónica.

En definitiva, este documento pretende aportar una visión tanto numérica como de cronológica de las diferentes adquisiciones para poder visualizar la estrategia competitiva que ha utilizado el grupo y poder entender cómo se ha introducido en un mercado tan saturado como es el de las telecomunicaciones.

Para poder llevar a cabo este trabajo, la metodología que hemos utilizado han sido noticias de prensa económica, la página web de la empresa, blogs del sector de las teleoperadoras, lecturas de prensa y fuentes de información secundarias que aparecen citadas a lo largo de todo el trabajo junto con la bibliografía en el punto 7. Al ser una empresa que cotiza en bolsa, tanto los datos numéricos como cualquier tipo de información acerca de la empresa están expuestos por lo que esto ha sido de gran ayuda para poder llevar a cabo el trabajo.

2. Presentación de la empresa

El Grupo MásMóvil es una empresa española que opera en el sector de las telecomunicaciones desde el 2014. Los servicios que ofrece son fibra, ADSL y móvil 3G, 4G Y 5G. La compañía de telecomunicaciones se encuentra en el cuarto puesto detrás de Telefónica, Orange y Vodafone. Entre sus marcas más conocidas se encuentran Yoigo, Pepephone, MásMóvil y LlamaYa. Todo el Grupo MásMóvil alcanza los 18 millones de hogares a través de ADSL y a 27 millones mediante fibra óptica. En conjunto, el grupo suma 14,7 millones de clientes a nivel nacional, siendo la operadora que más ha crecido en estos últimos años.

2.1 Historia

MásMóvil Ibercom S.A., Grupo MásMóvil como se le conoce comercialmente, comenzó con la fusión de dos empresas. Por un lado, MásMóvil, la compañía fundada el 19 de febrero de 2006 de la mano de Meinrad Spenger y Christian Nyborg, y por otro lado Ibercom, fundada en 1996, un grupo de telecomunicaciones que contaba con más de 15.000 clientes empresariales en el ámbito de la venta y distribución de servicios de internet centrado en PYMES (pequeñas y medianas empresas). Esta fusión ocurrió en 2014, convirtiéndose en un operador móvil virtual (OMV). Anteriormente a esta fusión, Ibercom ya operaba en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) desde 2012 al igual que MásMóvil. Por su parte MásMóvil, para comenzar a operar en el mercado de las telecomunicaciones, debía de estar aprobada por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), y esa aprobación surgió en 2008 (Grupo MásMóvil, 2022b).

Tras la fusión, el Grupo ha crecido básicamente de una manera inorgánica, es decir, crecer de manera muy rápida manteniendo una política de expansión mediante adquisiciones. Esto es que, el Grupo ha crecido externamente mediante compra o fusiones de empresas ya instaladas en el mercado y en el sector, adquiriendo de todo o parte de su patrimonio, por medio de las acciones u otros títulos de su capital social. Para ello, la filosofía que siempre ha querido llevar a cabo el Grupo ha sido la de ofrecer las ofertas más competitivas del mercado en cuanto a precio y calidad de servicio para garantizar una alta satisfacción del cliente (Grupo MásMóvil, 2022b).

Así, durante todos estos años desde la fusión en 2014, el Grupo MásMóvil ha ido creciendo con la ayuda de ampliaciones de capital para poder realizar las adquisiciones de operadores como Yoigo y Pepephone, Xtra Telecom entre otras, junto con las compras de Neo o Quantum Telecom, que posteriormente analizaremos, hasta llegar a las 14 adquisiciones que ha realizado a lo largo de todos los años. Esta estrategia de crecimiento le ha llevado a ingresar en el IBEX-35, el 13 de junio de 2013 (Grupo MásMóvil, 2022b).

Sin embargo, el grupo no solo ha invertido en adquisiciones de operadoras móviles, si no que ha tenido que invertir en otro tipo de activos para respaldar los grandes desembolsos de las adquisiciones. Como ejemplo, la compra de activos sobrantes

tras la compra de Jazztel por parte de Orange. Esto ayudó al grupo a adentrarse en el mercado de las tarifas convergentes, es decir, tarifas que incluyen varios servicios como pueden ser fibra y móvil en una misma tarifa. Además de esta compra, el grupo también realizó otra más, la de Neutra Network Services SLU en 2018, lo que le permitió desarrollar las redes de quinta generación (5G) (Grupo MásMóvil, 2022b).

2.2 Nombre y logo

Desde la creación de la empresa en el año 2006, MásMóvil ha realizado tres cambios en su imagen. En 2011, eliminó el símbolo de la mano haciendo el gesto de llamada para pasar a ser un logotipo meramente tipográfico y más sencillo. Con la incorporación de la “!” en vez de “i”, la compañía quiso expresar vitalidad y expresividad (Brandemia, 2011)

Imagen 1: Evolución del logotipo de MásMóvil



Fuente: Ballesteros (2011)

Por último en 2018, y tras las incorporaciones de Yoigo, Pepephone y Llamaya, el Grupo MásMóvil volvió a cambiar su imagen al consolidarse como el cuarto operador. Tras este retoque, se pretendió reforzar su imagen de “operador multimarca, moderno y digital”. Para ello, se optó por tonos más grisáceos para aportar seriedad y formalidad a la marca, acorde con sus valores corporativos, pero siempre manteniendo el color amarillo como seña de identidad en la palabra “Mas”, la que más importancia tiene en el logotipo, reflejando la mirada al cliente, actitud positiva y simplicidad. Esto, le vuelve a diferenciar de la operadora MásMóvil, que no realizó ningún cambio estos últimos años. En cuanto al contenido, destacar que todo es en mayúsculas, y volviendo a cambiar la “!” por la “i”. Además, a esta nueva imagen, se le ha añadido una G al final, haciendo referencia al Grupo MásMóvil (Ballesteros, 2018c).

Imagen 2: Logotipo MásMóvil



Fuente: Ballesteros (2018c)

Estos nuevos cambios, le permitieron diferenciarse de la operadora MásMóvil, que no ha realizado ningún tipo de cambio al igual que Yoigo, Pepephone y Llamaya (Ballesteros, 2018c).

2.3 Misión, visión y valores

- Misión

“La misión del Grupo MásMóvil es la de conectar a las personas con la última tecnología disponible y asegurar la mejor experiencia del cliente” (Grupo MásMóvil, 2022c).

- Visión

“Desde el Grupo MásMóvil están comprometidos a ser la compañía de telecomunicaciones con la mayor satisfacción del cliente en Europa e impacto positivo en las personas, en sus accionistas y en el planeta” (Grupo MásMóvil, 2022c).

- Valores

“Los cuatro valores fundamentales para el Grupo MásMóvil son estos:

- El cliente primero: cuidar y evitar que los clientes tengan problemas. Para ello, identifican rápidamente cualquier necesidad para proporcionarles una mejor solución. Además, el Grupo MásMóvil innova para crear beneficios tangibles y de calidad.

- Actitud positiva: La compañía trabaja de manera entusiasta y honesta, atreviéndose a realizar las cosas de diferente manera en comparación con otras compañías de telecomunicación, disfrutando trabajando, aprendiendo de los errores y celebrando los éxitos juntos.
- Simplicidad: El Grupo trabaja de manera pragmática y rápida, buscando soluciones sencillas evitando burocracias innecesarias.
- Sostenibilidad: Prioriza el valor a largo plazo por encima de los beneficios a corto plazo. El Grupo MásMóvil busca un impacto positivo en sus clientes, empleados, partners y en la sociedad. Para cumplir con esos factores es imprescindible cuidar del entorno y del medio ambiente” (Grupo MásMóvil, 2022c).

2.4 Objetivos

El Grupo MásMóvil se ha caracterizado por perseguir el objetivo de generar un impacto positivo en las personas y en el planeta, incorporando la visión y valores de la empresa a la hora de desarrollar las diferentes actividades. Por ello es el primer grupo de teleoperadores móviles en convertirse en B Corp. Ser una empresa B Corp significa que la empresa crea un impacto positivo en la sociedad, es decir, que la empresa, en este caso el Grupo, cumple con los más grandes estándares de impacto social y ambiental, gobernanza, transparencia pública y responsabilidad legal de la compañía. B Corp reúne a las mejores empresas del mundo, ya que las empresas que lo conforman son la solución y no los problemas. Al obtener esta certificación, el Grupo MásMóvil se ha convertido en la primera gran compañía de telecomunicación a nivel mundial y europeo en obtenerla. Para ello, ha tenido que superar una rigurosa verificación por parte del B Lab para comprobar si verdaderamente el Grupo estaba tomando acciones sobre trabajadores, proveedores, clientes, comunidades, medio ambiente y accionistas, para crear ese impacto positivo (El Bien Social, 2021).

Este proceso se ha llevado a cabo en un tiempo récord, ya que en un año el grupo ha invertido muchos de sus esfuerzos en conseguir dicha acreditación. Todo ello ha hecho que se focalizaran en mayor medida en el medio ambiente, por lo que ha llevado a superar otro de los objetivos que el Grupo tenía en mente. Durante el 2020, la firma de telefonía móvil consiguió un nivel cero de emisiones netas de carbono en sus operaciones, convirtiéndose así en el primer operador de telecomunicaciones de Europa en conseguir dicho objetivo. En relación a esto, el grupo ha comenzado a participar en el “Proyecto Ditra”, un proyecto que ayuda a gestionar eficazmente la reducción de los gases contaminantes del tráfico rodado (El Bien Social, 2021).

Asimismo, la firma ha puesto el foco en un nuevo objetivo, disminuir la brecha digital en España ofreciendo acceso a Internet mediante red fibra y telefonía móvil con el objetivo de llegar a todos y cada uno de los rincones del país, más concretamente a las zonas rurales. Para ello, en 2021 lanzó “MASSolidaria” un proyecto dirigido al tercer sector, ofreciendo un acceso más sencillo a un internet de calidad a todas aquellas familias que lo necesiten (El Bien Social, 2021).

Por último, respecto a los objetivos económicos, el Grupo Más Móvil no deja de crecer. Gracias al crecimiento y su estrategia multimarca y al crecimiento inorgánico la compañía cerró el ejercicio 2021 con un crecimiento de los ingresos del 28%, acumulando más de 14,5 millones de clientes y aumentando su EBITDA un 48% respecto al año 2020. Además Más Móvil se ha convertido en el operador con la mayor cobertura de fibra a nivel nacional, superando así todos los objetivos económicos (Computer World, 2022) (Blog Oficial Más Móvil, 2021b).

2.5 Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE), va un paso más allá además de generar beneficios, puestos de empleo y el vender productos o servicios. Este compromiso estratégico cumple no solo con sus obligaciones de empresa, también cumplir con sus obligaciones legales, sociales y de estabilidad en las relaciones de las partes interesadas, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la empresa así como todo lo que la rodea (Responsabilidad Social Corporativa, s.f.).

Este compromiso es voluntario, pero se trata de un aspecto muy interesante para la empresa debido a que la organización tiene un impacto directo en el medio ambiente, la sociedad, el crecimiento sostenible y el uso responsable de los recursos naturales y el medio ambiente, convirtiéndose así en punto importante. Algunos de los beneficios que conlleva apostar por la RSE son: mayor productividad, lealtad al cliente, acceso a mercados y credibilidad entre otras (Rock Content, 2019).

Por su parte el Grupo Más Móvil “quiere ser el operador con mayor impacto positivo en la sociedad” (Grupo Más Móvil, 2022c). En este sentido, la empresa prioriza el valor a largo plazo por encima de los beneficios a corto plazo, investigando cómo puede llegar a tener ese impacto positivo en sus clientes, partners, accionistas y en general, en la sociedad. Para ello, el grupo está llevando a cabo tres planes de ejecución sobre el medio ambiente, personas y sociedad y buen gobierno (Grupo Más Móvil, 2022d):

- Medio ambiente: el objetivo es generar un impacto positivo en el medio ambiente lanzando iniciativas ecológicas impulsadas por el equipo eco-friendly y eco del Grupo Más Móvil. Ellos se dedican a resolver los problemas diarios que pueden surgir sobre el medioambiente y tratan de buscar soluciones buenas tanto para el cliente como para el planeta.
- Personas y sociedad: El Grupo se esfuerza por crecer de forma responsable, ofrecer negocios de calidad y mejorar nuestro entorno.
- Buen gobierno: La sociedad busca transparencia, palabra y dedicación para atender con excelencia a las personas que hacen posible la consecución de su Misión (Grupo Más Móvil, 2022d).

Además, dentro de la responsabilidad empresarial hay que tener en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El Grupo Más Móvil se compromete con cada uno de los 17 objetivos que propone Naciones Unidas para 2030, pero

sobretudo se focaliza en los cinco objetivos que van más ligados a su negocio: educación y calidad, industria, innovación y estructura, reducción de las desigualdades, ciudades sostenibles y alianzas para lograr los objetivos (El Bien Social, 2021).

2.6 Sede

En 2020, el Grupo MásMóvil estrenó su sede central, situada en el municipio de Alcobendas, Madrid (España). El objetivo de este cambio de sede ha sido el de incorporar mayor superficie para ofrecer facilidades y comodidades a los trabajadores, es decir, crear un ambiente más cálido. Por ello, la sede central recoge los valores del grupo a través de espacios verdes y abiertos con mucha luz. Además los trabajadores pueden disfrutar de mobiliario sostenible, puestos de libre asignación, ágoras de múltiples tamaños, mesas comunes de trabajo en espacios abiertos, zonas de silencio y todas las tipologías de salas de reuniones, proponiendo las actividades en zonas verdes según los criterios marcados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y el Certificado Leed Gold del edificio, es decir, zonas comunes preparadas para maximizar el bienestar de ellos (Grupo MásMóvil, 2022e).

Imagen 3: Sede Oficial MásMóvil en Madrid (izq).

Imagen 4: Sala Ágora (dcha).



Fuente: Blog oficial MásMóvil (2021)



Fuente: El Confidencial (2019)

2.7 Estrategia competitiva de la empresa

El Grupo MásMóvil ocupa el cuarto lugar en el mercado de la telecomunicación por detrás de Telefónica, Orange y Vodafone. Lo que le ha ayudado a alcanzar esta cuarta posición en un sector tan competitivo ha sido la de ser fiel a sus estrategias desde el inicio. El grupo ha continuado realizando adquisiciones a compañías telefónicas mediante el crecimiento inorgánico junto con el apoyo del crecimiento

orgánico y su estrategia de multimarca, convirtiéndose en el cuarto operador que más crece en toda Europa.

Para ello MásMóvil ha enfocado su estrategia de largo plazo a clientes no "tan *premium*" como los clientes de los otros tres operadores, clientes más sensibles al precio. Gracias a esto y a sus múltiples absorciones, "su red de fibra alcanza más de 27 millones de hogares, de los cuales, 19,4 millones corresponden a red propia y derechos de uso, siendo el operador con mayor cobertura a nivel nacional" (Grupo Másmóvil, 2022a) (San Román, 2019).

2.8 Estrategia corporativa

Aunque la parte más importante de su facturación proviene del negocio de telecomunicaciones, el Grupo Másmóvil también se ha introducido en otros sectores ofreciendo servicios a sus clientes fuera del sector de las telecomunicaciones. Estos servicios han sido elegidos trasladando los valores del grupo, sostenibilidad, actitud positiva, simplicidad y el cliente primero.

En cuanto a los nuevos productos servicios ofrecidos, la empresa ha desarrollado una estrategia de diversificación relacionada horizontal: se trata de ofrecer nuevos servicios, pero a sus clientes habituales para lo que se ha valido de los negocios que ya tenían algunas empresas adquiridas y de alianzas con especialistas de cada sector.

Los servicios que han lanzado han sido servicios de energía, financieros, telemedicina, seguros y alarmas:

- Energía: Con la adquisición de Pepephone, el Grupo se pudo introducir en este sector gracias a una marca perteneciente a Pepephone, Pepeenergy. Además el Grupo ha adquirido Lucera, una marca de energía que junto con Pepeenergy ha conseguido que Másmóvil se introduzca como alternativa en el sector energético.
- Financieros: Para poder ofrecer este servicio, el Grupo ha creado una empresa junto con BNP Paribas llamada Xfera Consumer Finance. El primer lanzamiento de esta marca ha sido MoneyGo, mediante el cual los clientes de Yoigo pueden acceder a préstamos y tarjetas de crédito.
- Telemedicina: El Grupo ha lanzado su propia plataforma de medicina llamada DoctorGo, junto con Quirón Salud y Meeting Doctors. Mediante esta plataforma, los clientes pueden acceder con mayor facilidad a citas presenciales, pruebas, recetas electrónicas, farmacia en casa y programas de salud. Además, el Grupo ha lanzado un seguro médico de la mano de DKV seguros para toda la familia.
- Seguros: La marca Yoigo ofrece un seguro de móvil que se compromete a cubrir reparaciones, pérdidas, hurtos y robos o atracos. Asimismo cubre las averías que no están contempladas por el fabricante del móvil.

- Alarmas: La seguridad del hogar es un servicio muy importante el cual el Grupo ha querido introducir. A través de Homego, proporcionado por la marca Yoigo, el Grupo llega al cliente ofreciendo un servicio simple, digital y centrado en el cliente y en sus necesidades (Grupo MásMóvil, 2022f).

3. Análisis del sector de la telefonía móvil en España

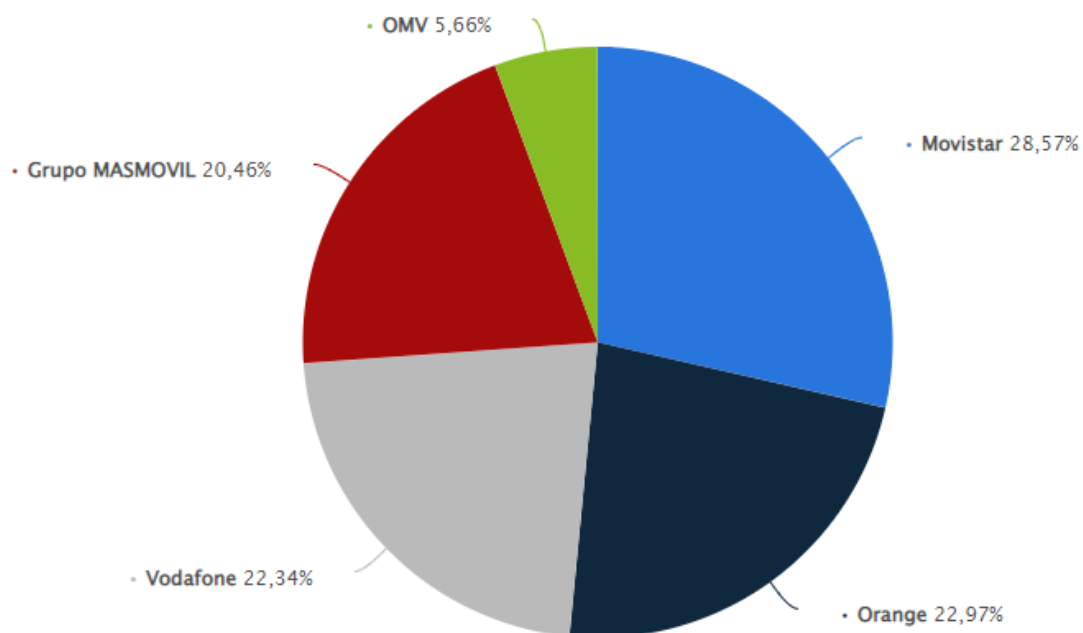
El sector de las telecomunicaciones se conoce por llevar a cabo una de las actividades más representativas de hoy en día. Para ello las industrias manufactureras o de servicios desarrollan, producen, comercializan y usan de manera intensiva las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Sin embargo, debido a la liberalización de las telecomunicaciones, han ido aflorando nuevas compañías no tan tradicionales ni con tanta trayectoria en el sector como las tres anteriores, incluso han aparecido las llamadas operadoras virtuales, compañías nuevas en el sector que ofertan un precio mucho más ajustado que las operadoras más tradicionales. Entre ellas se encuentra el Grupo MásMóvil, además de otros tantos operadores, que se han hecho un hueco importante en el sector.

En España, el sector de las telecomunicaciones está formado por 20 marcas que ofertan telefonía móvil y fijo y 50 más a nivel local, hecho que ha llevado a convertirlo en un sector con una alta competencia y saturación del mercado. (López, 2021b). De todas estas marcas, el mercado se centra en las 4 operadoras más importantes y de mayor tamaño que hay en el país; Telefónica, Vodafone, Orange y MásMóvil. Entre estas cuatro operadoras y con los operadores *low cost* que están abarcando poco a poco el mercado, hay mucha competencia. A pesar de ello, el sector se encuentra concentrado, es decir, que las 4 operadoras se reparten la mayor cuota del mercado, dejando a las operadoras *low cost* o OMV un porcentaje insignificante (López, 2021b).

El siguiente gráfico obtenido de Statista, refleja la cuota de mercado de las operadoras de telefonía móvil en España en diciembre de 2021. Como se puede observar, las 4 operadoras reúnen el más del 94% de la cuota total del mercado, dejando con muy poco margen a las OMV únicamente logrando el 5,66% del total. Movistar fue la teleoperadora líder con un 28,57% de la cuota, seguida de Orange alcanzando casi el 23%. Pero sobre todo cabe destacar el gran impacto positivo del Grupo MásMóvil, acercándose cada vez más a Vodafone y consolidándose como una de las grandes operadoras del país (Statista, 2022).

Gráfica 1: Cuota de mercado de las operadoras de telefonía móvil en España en diciembre de 2021



Fuente: Fernández, R., (2022)

El 2022 puede ser el año que marque el futuro de las diferentes operadoras en el mercado. Se espera que para este año se lleven a cabo operaciones como la del 5G, nuevas fusiones y adquisiciones, guerra por los clientes entre cada una de las operadoras del sector y entrada de nuevo capital en el accionariado. Estas operaciones destacan por ser a nivel internacional, pero en el mercado nacional la competencia entre las diferentes operadoras va a crecer debido a los precios agresivos que ofrecen a los clientes.

En 2021, las operadoras que más sufrieron esta competencia fueron Telefónica, Orange y Vodafone llegando a perder hasta 1,5 millones de contratos. Todos estos clientes perdidos fueron a parar a operadoras que han ido de menos a más hasta llegar a la actualidad como reconocidas operadoras. Entre ellas se destaca Digi, proveedor de telefonía móvil y de Internet, dirigida al segmento de ciudadanos rumanos que viven en España. Digi se consumó como la operadora que más clientes ganó con 356.000 altas, reemplazando a Más Móvil. Sin embargo, el Grupo Más Móvil actuó rápido con la adquisición de Euskaltel y añadió a sus clientes totales 342.000 más (Del Castillo, 2021e) (Marín, 2021) (López, 2021b).

A pesar de estas grandes adquisiciones dentro del mercado, las operadoras *low cost* están cogiendo cada vez más fuerza. Esto es debido a la liberalización de las telecomunicaciones, han ido aflorando nuevas compañías no tan tradicionales ni con tanta trayectoria en el sector como las tres anteriores, incluso han aparecido las llamadas operadoras virtuales, compañías nuevas en el sector que ofertan un precio mucho más ajustado que las operadoras más tradicionales. Entre ellas se encuentra el Grupo MásMóvil, además de otros tantos operadores, que se han hecho un hueco importante en el sector (Del Castillo, 2021e) (Marín, 2021) (López, 2021b).

Por ello, mediante fusiones o adquisiciones e incluso mediante el lanzamiento de segundas marcas las cuatro grandes operadoras se están posicionando en ese segmento del mercado. En concreto, Movistar lanzó O2, lo mismo que Vodafone con Lowi, Orange ha comprado Jazztel y por último MásMóvil ha ido montando una red de operadoras con la compra de Pepephone, Euskaltel o Yoigo entre otras. Todas estas marcas que han sido compradas por otras operadoras, han mantenido su nombre comercial debido a que “se dirigen a un segmento del mercado muy específico y eso es un valor añadido para los grupos” (Marín, 2021)

Y es que, las estrategias que eligen estas operadoras *low cost* es la de entrar por la parte baja del mercado, aplicando una oferta agresiva, buscando una mayor rentabilidad cuando los operadores maduran en el negocio (Marín, 2021).

En este sentido, el futuro de las telecomunicaciones en España va dirigido a la consolidación. Este proceso puede que ocurra en este mismo 2022 o que se alargue, pero los profesionales creen que el sector está lo suficientemente maduro para que se lleve a cabo. Con un sector maduro quiere decir que, el mercado está marcado por unos ingresos a la baja y una competencia al alza. Además, en los últimos 10 años, el sector ha perdido el 35% de su facturación debido a la competencia y la batalla de ofertas que ocurren dentro de ella, pudiendo ser de las competencias más grandes de Europa. Y todo esto, habiendo incrementado un 10% las líneas de telefonía móvil y los clientes de banda ancha un 50% (López, 2021).

Por consiguiente, las operadoras están apostando cada vez más por la concentración, llevando a cabo sinergias para lograr mayor financiación y poder hacer frente a la gran competencia que existe. Las fusiones y adquisiciones podrían ser la solución de todos estos problemas, estrategia que alguna operadora ya ha utilizado en estos últimos años. Vodafone fue la primera operadora que empezó con la compra de operadoras comprando ONO, por 7.000 millones de euros en el año 2014, desencadenando una oleada de numerosas adquisiciones y terminando con la última, la adquisición del Grupo MásMóvil a Euskaltel en el año 2021 (Marín, 2021).

A todos los problemas de la competencia, hay que sumarle que la telefonía es un producto en el que la diferenciación es cada vez más difícil. Se trata de un producto *commodity*, es decir, que se ha convertido en un producto materia prima a lo largo de los años. Esto hace que aunque sea un sector concentrado en el que teóricamente hace que las empresas cuiden un poco más sus movimientos, el hecho de que esté maduro y el hecho de que las opciones de diferenciación sean bastante bajas hace que la competencia de precios entre las empresas sea fuerte.

El único factor en el que las operadoras han competido, además de en el apartado de tarifas, ha sido en los deportes, más concretamente el fútbol, que se ha convertido en un factor diferenciador. Las operadoras han ido pasándose los derechos del fútbol a lo largo de los años, siendo Telefónica la mejor posicionada actualmente ofreciendo Movistar+. Además, también existe el problema de sostenibilidad debido al 5G que las telecomunicadoras están preparando para ponerlo en marcha. Por ello, que haya fusiones entre operadoras es lo mejor que le puede pasar al mercado para reducir la competencia y ayudar a la recuperación de los precios (Marín, 2021).

Si comparamos con el mercado Europeo, todas las operadoras españolas (Telefónica, Vodafone, Orange y Más Móvil) saben que es un mercado excesivamente concentrado. Esto limita su crecimiento internacional y les es imposible competir con las operadoras China Telecom, AT&T o Verizon, ya que no tienen tanta competencia como en España y obtienen mayor beneficio (López, 2021b).

En vista de esto último, la rentabilidad sobre el capital invertido (ROC) pasó de ser un 10% en 2010 a un 5% en 2018, lo que hizo que el mercado español no fuera tan atractivo como otros mercados a la hora de invertir. De modo que, se ha invertido un 40% menos en las teleoperadoras de Europa que en las de Estados Unidos, sin tener en cuenta la pandemia y las dificultades que hubo para invertir (López, 2021b).

En España, esta complicada situación se ha visto reflejada en los empleos debido a la destrucción de uno de cada cuatro empleos. Tan solo en los últimos cinco años se han llevado por delante 12.000 puestos de trabajo, sin tener en cuenta los ERE de Vodafone y Orange ni las bajas que está negociando Telefónica con el sindicato (López, 2021b).

En definitiva, la consolidación es la única solución ante este problema. La única pregunta que se hace el sector es la de cómo y cuándo se va a llevar a cabo. Aparte de los cuatro grandes operadoras, también podrían tomar parte operadoras como Digi y Avatel, quinto y sexto operador respectivamente en cuanto al nivel de ingresos. Lo más probable es que un grande se coma a un pequeño, como se ha venido haciendo a lo largo de estos años, aunque puede haber un final inesperado para todos (López, 2021b).

Como hemos mencionado anteriormente, la telefonía se ha convertido en un producto *commodity*, haciendo imposible prescindir de móvil, Internet o WiFi. Como consecuencia es necesaria una calidad y velocidad de red buena para poder estar de la mejor manera conectados. Esto dependerá del operador de telefonía que tengamos contratado. En España, como ya hemos mencionado anteriormente, el acuerdo entre Orange y Más Móvil en el 2022, que posteriormente profundizaremos en el apartado 5, ha dibujado en el mapa de las teleoperadoras de España un cambio, pasando de ser cuatro las operadoras que gobernaban en el sector a tres. Estas son Telefónica, Orange-Más Móvil y Vodafone y serán ellas las que controlen la mayor parte del mercado, llegando a controlar el 94% y 97%, dependiendo de la actividad. A pesar de que haya operadoras que están ganando muchos clientes en los últimos meses, como Digi o Avatel, lo indudable es que su cuota de mercado sigue siendo menor que las tres operadoras (López, 2021b) (Bravo, 2022).

Para comprender la situación del Grupo Más Móvil ante la competencia del mercado español, vamos a analizar a grandes rasgos sus tres competidores más importantes así como los pros y los contras que cada teleoperador tiene.

Imagen 5: Logo Telefónica



Fuente: Wikipedia (2022a)

Fundada el 19 de abril de 1924 en Madrid en plena dictadura de Primo de Rivera, Telefónica es una empresa multinacional española centrada en el sector de las telecomunicaciones con sede en Madrid. Compañía Telefónica en sus inicios, en la actualidad conocida como Telefónica, se ha convertido en la compañía de telecomunicaciones más importante a nivel de Europa y quinta a nivel mundial (Telefónica, 2022b).

Desde 2007, Telefónica realizó unos cambios en su organización corporativa, centrando su estructura organizativa en tres regiones geográficas: España, Europa e Iberoamérica. Pero Telefónica no es más que una marca reservada para los asuntos institucionales. Para la comercialización de sus servicios Telefónica tiene tres marcas: Movistar, O2 y Vivo. A través de las tres marcas comerciales, llega a las tres diferentes regiones ofreciendo diferentes servicios (Telefónica, 2022b):

- “Telefonía fija: en España y varios países de Europa e Iberoamérica, a través de la línea telefónica tradicional o mediante fibra óptica.
- Telefonía móvil: en España e Hispanoamérica a través de Movistar, en toda Europa con O2, y en Brasil con Vivo.
- Proveedor de internet: en España y varios países de Europa e Iberoamérica, mediante ADSL o fibra óptica FTTH.
- Televisión por suscripción: vía IPTV y satélite en España Movistar +, en Hispanoamérica Movistar TV, y en Brasil Vivo TV.
- Producción audiovisual: a través de su participación en diversas empresas de comunicación y entretenimiento. En España, Telefónica Servicios Audiovisuales (TSA), proyectos y contenidos audiovisuales, servicios de ingeniería y transmisión de datos” (Telefónica, 2022b).

Por lo que se puede observar, Movistar es la marca que opera en España e Hispanoamérica. Lleva operando en estas regiones desde el 1 de mayo de 2010. Por su parte, O2 opera en toda Europa, focalizándose en Reino Unido y Alemania además de operar también como operador en España. Telefónica compró esta marca el 23 de enero de 2006 al grupo británico de telecomunicaciones BT.

La última de las tres marcas, Vivo, es la operadora líder en el mercado brasileño y fue adquirida por Telefónica en 2015, pero fue en el 2003 cuando se fundó por Portugal Telecom y Telefónica controlando cada una de ellas el 50%. Ofrece los servicios de telefonía fija, móvil, internet y televisión (Telefónica, 2022b).

Junto con la ayuda de estas tres marcas comerciales, Telefónica se ha convertido en el operador nacional por excelencia. Además, se ha introducido en el mercado de la televisión con Movistar +, aportando TV con series, deportes y cine, lo que le diferencia de los demás competidores. Asimismo, Telefónica cuenta con la mayor cobertura móvil en España siendo la más fuerte en ese segmento también. Por el contrario, la única contra que posee la compañía es que sus precios son muy elevados. No obstante, Telefónica se sitúa como el gran rival a batir para el Grupo Más Móvil (Casas, 2022).

Imagen 6: Logo Orange



Fuente: 1000 marcas (2019)

Orange España se trata de la filial española de Orange, la multinacional francesa que opera en el sector de las telecomunicaciones ofreciendo servicios de telefonía, internet y televisión en España, aunque como marca comercial se le llama Orange.

Orange España, siempre se ha mantenido cerca de Telefónica y Vodafone en cuanto a número de clientes, siendo así una de las grandes operadoras de España. Esta compañía fue lanzada en España por France Telecom en octubre de 2006, con el objetivo de unificar las operadoras Wanadoo y Amena. Hoy en día se encuentra en el segundo puesto en telefonía móvil y en el tercero en telefonía fija en España, logrando ser en términos de ingresos, el mayor mercado nacional fuera de Francia para el Grupo Orange (Orange, 2022).

Los pilares de Orange con los que realizan la hoja de ruta de la empresa son:

- “Asegurarse de que los clientes obtengan la mejor experiencia con la compañía.
- Crecer en su negocio empresarial desarrollando convergencias en todas las ofertas que tenga la compañía.
- Convertirse en el socio de confianza de todas las organizaciones, impulsando el negocio de las empresas aplicando una transformación digital.
- Desarrollar e introducirse en nuevos negocios como la banca móvil y seguros” (Orange, 2022).

Además, Orange está comprometido con el medioambiente con el programa Engage 2025, un plan estratégico como operador social y dar visibilidad e importancia al planeta (Orange, 2022).

Orange trabaja con tres marcas comerciales: Orange, Jazztel y Simyo, las que conjuntamente juntan a 20.505.000 de clientes, los cuales disfrutan de servicios como telefonía fija, móviles, fibra óptica y televisión (series, cine y Orange TV Fútbol). Además Orange cuenta con una gran variedad de ofertas lo que le hace más atractivo de cara a sus competidores principales. Estas son los siguientes servicios que cada marca brinda a la población española (Casas, 2022):

- “Orange: ofrece telefonía fija, telefonía móvil, internet (ADSL, fibra y 5G) y televisión.

- Jazztel: ofrece telefonía fija, telefonía móvil e internet (ADSL, fibra y 5G).
- Simyo: se trata de una filial de Orange que ofrece telefonía móvil e internet (ADSL, fibra y 5G)” (Orange, 2022).

La compañía se encuentra en proceso de fusión con el Grupo Más Móvil, y se espera que para el segundo trimestre de 2023, empiecen a operar de manera conjunta, asentándose todavía más como segunda operadora del país y acercándose en mayor medida a Telefónica. Esta fusión también hará que para el Grupo Más Móvil este competidor sea su aliado debido a la fusión, por lo que es muy conveniente tanto para el grupo como para Orange llevar a cabo dicha fusión para conseguir todavía más competitividad dentro del mercado.

Imagen 7: Logo Vodafone



Fuente: Wikipedia (2017)

Otro de los operadores más importantes de España, Vodafone se sitúa como el segundo operador en cuanto a clientes. Con sede central en Newbury y fundada en julio de 1984, el inicialmente conocido como Racal Telecom, actualmente Vodafone, es un operador multinacional de telefonía fija, telefonía móvil, banda ancha y televisión digital. Asimismo, Vodafone opera en numerosos países, siendo el segundo operador más grande del mundo por detrás de China Mobile en número de clientes y beneficios.

Vodafone España, es la filial española de la compañía, como ocurre con Orange. Fue lanzada por Vodafone en octubre de 2001, una vez que Vodafone adquirió Airtel (empresa que prestaba servicios de telefonía fija y telefonía móvil hasta 2001). Más adelante, adquirió Tele2 España y Ono, lo que le convirtió en el segundo operador multimodal del país y el tercero en telefonía móvil. Su objetivo es “construir una sociedad centrada en el progreso socioeconómico, que acoja a las personas y respete nuestro entorno”. Además Vodafone está comprometido a “mejorar millones de vidas y reducir a la mitad el impacto ambiental para 2025, tomando medidas en 3 áreas: sociedad digital, inclusión para todos y planeta” (Vodafone, 2022).

Vodafone España comercializa fibra a través de tres marcas comerciales: Vodafone, que va dirigido al segmento premium de sus clientes, Vodafone Yu, dirigida especialmente a gente joven y universitarios, vende productos de manera independiente y diferenciada en comparación con el resto del Grupo Vodafone, como si se tratara de un operador móvil virtual (OMV) independiente. Para diferenciarse tanto del resto de la compañía, también utiliza tarifas diferentes pero que se distribuyen en las tiendas Vodafone. Por último, la tercera marca es Lowi, lanzada por Vodafone España en diciembre de 2014, con la finalidad de adentrarse en el sector de los operadores móviles virtuales (OMV) ofreciendo servicios de bajo coste como telefonía móvil e internet (fibra y 4G) en España. Gracias a este nuevo operador, Vodafone ha vuelto a ganar muchos clientes volviendo a crecer en este aspecto como lo hacía anteriormente, también gracias a las tarifas *low cost* que el operador está llevando a cabo. Además, Vodafone lanzó Vodafone Bit en 2018, otra marca comercial 100% digital con su relación con el cliente y dirigida a competir con

O2, la nueva marca que acababa de lanzar Telefónica. Sin embargo, Vodafone decidió dejar de comercializar la fibra a través de Bit. Vodafone lanza Bit, una nueva marca 100% digital y sencilla para competir con O2 (Telefónica) (Millán Alonso, 2015) (Europa Press, 2018b).

Además de estas marcas comerciales, Vodafone también se ha introducido en la televisión, ofrece 100 canales junto con HBO España y Amazon Prime, uno de los rasgos que más le diferencia del Grupo Más Móvil, debido a que el grupo no tiene ese tipo de servicios a su disposición. Adicionalmente, Vodafone oferta grandes packs de promociones y ofertas combinadas, lo que le hace ser una opción interesante para muchos clientes. Por el contrario, Vodafone cuenta con limitaciones a lo que se refiere en la cobertura en zonas rurales, ya que solo posee cobertura en determinadas zonas de estas características (Casas, 2022).

En definitiva, el Grupo Más Móvil tiene que hacer frente a grandes competidores en el mercado, empezando por Telefónica y siguiendo con Vodafone y Orange. Este último, si todo sigue como debería, acabará por ser un aliado en el mercado, uniendo sus fuerzas para ser más competentes en el mercado tan concurrido que hay.

Ahora bien, el Grupo Más Móvil también cuenta con ventajas que sus oponentes no tienen como un gran despliegue de fibra propias y una excelente oferta de tarifas convergentes por precios muy baratos. Por el contrario, uno de los contras con los que cuenta el Grupo es que brinda la posibilidad de contratar Agile TV. Este dispositivo consiste en sintonizar y ordenar los canales de TDT, grabar los programas, ver desde el inicio, programar recordatorios y mucho más. Pero, este servicio no se asemeja a la calidad de la televisión que ofrecen tanto Telefónica como Orange y Vodafone. Pese a este servicio, Más Móvil cada vez está mejor posicionado en el mercado debido a las numerosas adquisiciones en los diferentes segmentos del mercado y también gracias a la próxima gran fusión que va a empoderar mucho más a la compañía en el mercado (Casas, 2022).

4. Análisis del crecimiento en términos cuantitativos

Para realizar un análisis completo del crecimiento de una empresa, del que muchos profesionales de las finanzas lo llaman análisis fundamental, es necesario realizar un análisis tanto cualitativo como cuantitativo. Para formular estos dos análisis hay que tener en cuenta datos de la empresa que sean relevantes y que hayan tenido o tengan cierto impacto en la evolución económica de la empresa.

En este cuarto punto vamos a realizar un análisis cuantitativo, que se dirige más al análisis numérico. Normalmente, la información para realizar dicho análisis se encuentra en los estados financieros de la empresa, que tratan de representar mediante números la situación de la empresa. Cada empresa tiene diferentes factores que han de considerarse importantes al realizar el análisis (Self Bank, 2018).

En el caso del Grupo MásMóvil, tomaremos como referencia la cifra de negocios, los ingresos por servicios, el Ebitda, la cifra de beneficio neto, el número de empleados que el Grupo poseía cada año y por último el número de líneas, es decir, los clientes totales. Los años que estudiaremos serán los años comprendidos entre el 2014, creación del Grupo Másmóvil, al 2021 también contando con los datos que hemos podido obtener del primer trimestre de 2022.

Cabe destacar, que en los años 2014 y 2015, la obtención de datos ha sido mucho más difícil que los años posteriores, debido a que en ese momento el grupo estaba empezando su actividad.

Tabla 1: Análisis cuantitativo (millones de euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (1er trimestre)
Cifra de negocios	77 M	130 M	401 M	1.301 M	1.450 M	1.680 M	520 M	2.465 M	-
Ingresos por servicios	58 M	100 M	838 M	1007 M	1183 M	1462 M	1742 M	2233 M	670 M
EBITDA reportado	10,9 M	-	119 M	238 M	330 M	468 M	642 M	949 M	949 M
Cifra de bº neto	(0,687) M	(2,01) M	(61) M	(141) M	77 M	65 M	(94) M	127 M	-
Nº empleados	295	310	513	566	602	864	1190	1874	-
Nº de líneas (clientes totales)	-	-	4,4 M	5,5 M	7,8M	8,9 M	11,5 M	14,5 M	14,5 M

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis cuantitativo, iremos comentando la evolución de cada uno de los factores para posteriormente realizar una conclusión general.

- Cifra de negocios: Esta cifra se encuentra en la cuenta de pérdidas y ganancias e indica el total de la cantidad de ingresos que ha obtenido la empresa realizando su actividad ordinaria, es decir, su actividad económica principal (Amazon Business, 2021).

Como se puede observar en la tabla, en 2014 los ingresos eran de 77.005.000 millones de euros pasando a ser 130.249.000 millones en 2015. Este gran salto se debe a la creación del Grupo Más Móvil, que no solo se ve reflejado en este factor si no que en cada uno de los factores que vienen más adelante. La creación del Grupo junto con las 3 adquisiciones que se dieron en 2014 hizo que los ingresos crecieran en gran cantidad. A lo largo de los demás años, los ingresos crecen debido al crecimiento del grupo, sumando a estos ingresos los que generaban cada una de las empresas que se fueron adquiriendo. Todo esto implica que, las adquisiciones realizadas han ido dando sus frutos, aportando más ingresos de los que el Grupo obtenía antes de realizar dichas adquisiciones.

- Ingresos por servicios: Esta cuenta recoge los ingresos que ha generado la compañía únicamente de los servicios que presta, en este caso, siendo un Grupo de telecomunicaciones, los servicios que presta en este sector.

Dentro de la cifra de negocios podemos encontrar los ingresos por servicios y las ventas. En este caso, los ingresos por servicios siguen el mismo camino que la cifra de negocios, notando un crecimiento del año 2014 al 2015. Además, la repercusión del Covid-19 también se refleja en esta cuenta de ingresos y es que, del año 2019 al 2020 hay una diferencia de 491 millones de euros. Estos ingresos por servicios incrementaron de esa manera debido a la subida de número de clientes que más adelante analizaremos en el indicador de número de clientes.

- Ebitda reportado: Este factor (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations), se refiere al beneficio que perciben las empresas antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Al contrario de los anteriores factores, el Ebitda no se encuentra en el estado de resultados de las empresas, pero no obstante, es un indicador cuantitativo que se utiliza mucho para hacer referencia a la actividad de la empresa y a la capacidad que tiene una empresa para generar beneficios solo teniendo en cuenta su actividad productiva (AndBank, 2013).

Para hacer una interpretación correcta del Ebitda es importante tener en cuenta algunos factores. En primer lugar hay que considerar que el resultado refleja la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios y no la liquidez que genera la empresa. Esto es debido a que en la fórmula para

calcular el Ebitda no se tienen en cuenta las compra-ventas o los pagos financieros.

En segundo lugar, tampoco se tiene en cuenta el endeudamiento de la empresa, por lo que, obtener un Ebitda muy alto puede deberse al apalancamiento de la empresa. Además, al no tener en cuenta las amortizaciones en su cálculo, tampoco se tienen en cuenta las posibles inversiones productivas que se realizan con el fin de mantener la actividad de la empresa. Por todo esto, cabe destacar que el Ebitda requiere de otros indicadores como la cifra de beneficio neto para que tenga su completa explicación, ya que por sí solo no se puede asegurar si un negocio es rentable o no (Lean Finance, s.f.).

En este caso, y al igual que en los factores anteriores, conforme van pasando los años va teniendo mayor capacidad para generar beneficios. Para ver con más claridad el por qué este grupo de telefonía va adquiriendo mayor capacidad a lo largo de los años, vamos a calcular el margen de Ebitda. Esto es (EBITDA/Ventas), que en este caso utilizaremos las prestaciones de servicio ya que tienen una importancia mayor en el grupo, para conocer la eficiencia de la empresa.

Realizaremos el análisis del primer año, el año 2014, y el último año consolidado, es decir, el año 2021. En general, el objetivo de las empresas es mantener el Ebitda lo más alto posible, ya que eso indicará si el coste diario de las operaciones es bajo en relación con el volumen de negocio (lonos Startup Guide, 2019). El cálculo de ambos años queda de esta manera:

$$\rightarrow 2014: \frac{EBITDA}{Prestaciones\ de\ servicio} = \frac{10,9\ M}{75689\ Miles\ de\ euros} \times 100 = 144,01\% \quad (1)$$

$$\rightarrow 2021: \frac{EBITDA}{Prestaciones\ de\ servicio} \times 100 = \frac{2233\ M}{949\ M} \times 100 = 235,30\% \quad (2)$$

El resultado, cuanto mayor es mayor posibilidad de crecimiento refleja. Por tanto, en este caso, se puede ver reflejado el claro crecimiento del grupo, a lo largo de los 8 años, presentando un claro crecimiento en su eficiencia. Además, también refleja el claro ahorro en los costes operativos, ya que para que haya tanta mejora en este margen es indispensable reducir los costes de administración o personal. Este ahorro se verá reflejado en este margen y no necesariamente en los beneficios, pero se trata de un factor igual de importante.

- **Cifra de beneficio neto:** Esta cifra indica la diferencia entre ingresos y gastos en un período determinado, que suele ser el de un año. Este indicador se utiliza para comprobar el funcionamiento de una empresa, más concretamente los beneficios obtenidos por su actividad principal, obtenido mediante la resta de los ingresos netos y el total de los gastos en los que ha incurrido fruto su actividad (MytripleA. s.f.).

Es decir, el beneficio neto tiene en cuenta las decisiones o políticas que haya fijado la empresa en términos de amortizaciones, provisiones y sobre todo en política de financiación. Por lo tanto, el analizar este indicador junto con el Ebitda ayuda a explicar el comportamiento de este. Así pues, está bien tener un Ebitda alto, pero si la empresa está endeudada el beneficio neto puede ser negativo.

Por ello, en el caso de Másmóvil, la cifra de beneficio neto fue negativa desde el año 2014 hasta el 2018, aunque con un Ebitda mayor cada año. Esto quiere decir que la empresa estaba endeudada hasta ese año, y a partir de ahí no volvió a endeudarse hasta 2020, además de tener un Ebitda superior cada año. Por lo tanto, este endeudamiento ha ido mejorando junto con las numerosas adquisiciones que ha ido realizando año tras año.

- Nº de empleados: Uno de los indicadores que son importantes a la hora de realizar el análisis cuantitativo es el número de empleados con los que cuenta una empresa. A raíz de este indicador se puede observar el crecimiento o decrecimiento de una empresa, porque cuantos más empleados más grande será la empresa y al contrario.

En el caso del Grupo Másmóvil, los empleados son cada vez más, pasando de tener contratados 295 empleados en 2014 a 1874 en 2021 ya que los datos de 2022 no se han publicado todavía. Esto refleja el crecimiento del grupo en términos de trabajo. Es decir, la empresa, cuanto más actividad y volumen de trabajo ha ido adquiriendo más personal ha tenido que contratar para hacer frente a todo ese trabajo, y ese incremento de la actividad viene del número de clientes que vamos a analizar en el siguiente apartado.

- Nº de líneas (clientes totales): Al igual que ocurre con el número de empleados, el número de clientes totales es un indicador indispensable en este análisis. Indica el crecimiento de la empresa a lo largo de todos los años.

En el caso del Grupo Másmóvil, los datos de los años 2014 y 2015 son muy difíciles de encontrar debido a la creación del nuevo grupo. A pesar de esto, se puede observar que año tras año, los clientes han ido creciendo junto con los demás indicadores, destacando sobre todo el crecimiento del año 2019 al 2020 debido a la pandemia global del Covid-19. Y es que las conexiones a Internet aumentaron en un 80% y se doblaron las llamadas de voz. Las teleoperadoras supieron responder de manera inmejorable a esta oleada de nuevas conexiones pero también supieron responder en lo que se refiere a la parte humana (Pérez, 2020).

El Grupo Másmóvil fue una de las muchas teleoperadoras que intervino en ayudar en la pandemia con actos como la donación de 1 millón de mascarillas, entrega de terminales y routers conectados con voz así como datos para hospitales y residencias de mayores y la iniciativa en el proyecto “Pienso luego Actúo” de la mano de Red Inicia. Los empleados del grupo fueron los que se introdujeron en este proyecto, con el fin de dar auxilio

alimenticio a un total de 92 personas de 27 familias en situación de necesidad, además de entablar conversaciones con Huawei, Xiaomi y Lenovo para poder facilitar dispositivos móviles, tablets y ordenadores a todas estas familias que en ese momento las necesitaban a través de donaciones de particulares (Blog Oficial MásMóvil, 2020a).

Tras analizar todos estos indicadores, podemos observar que la empresa de telefonía ha tenido un crecimiento notorio gracias al crecimiento en cada indicador. A pesar de ser una compañía que opera en un mercado maduro, donde el crecimiento es muy difícil, ha superado con creces su objetivo de llegar a ser una de las teleoperadoras más grandes del país.

En números de ingresos, tanto la cifra de negocios como los ingresos por servicios han crecido de manera muy notable, acompañando al crecimiento de la empresa. Este crecimiento de los ingresos ha ido acompañado de un Ebitda cada año superior que reflejaba la capacidad de generar beneficios de la compañía. Junto con este dato y tras analizar el margen Ebitda, se puede afirmar que la eficiencia en el crecimiento ha ido incrementando a lo largo de todos los años, con la ayuda en el ahorro de los costes de administración y de personal.

En cuanto a los primeros años de la cifra de beneficio neto, debido al endeudamiento que tenía la empresa, esta cifra era negativa. Sin embargo, a partir del año 2019, esta cifra fue positiva refiriéndose así a la finalización del endeudamiento. Todo este crecimiento se ha visto reflejado en el número de empleados que han ido aumentando año tras año hasta llegar casi a los 2.000 empleados en el cierre de 2021.

Por último, cabe destacar lo que podría ser el factor más importante, el número de clientes totales. El crecimiento de la empresa empieza con ese indicador, al tener cada vez más clientes, el crecimiento en cada uno de los diferentes términos ha sido exponencial, ayudando a convertirse en el cuarto operador de telecomunicaciones en España.

5. Análisis del crecimiento en términos cualitativos

Para realizar el análisis en términos cualitativos se requiere de una información mucho más compleja de definir, pero igual o más importante que los aspectos cuantitativos. El análisis cualitativo, además, explica el porqué de todos los datos cuantitativos que la empresa ha obtenido, es decir, el camino que ha ido realizando la empresa y que ha desembocado en esos resultados. (Mediacloud, s.f.)

Debido a la dificultad de identificar las inversiones que se han dirigido al crecimiento orgánico y a las alianzas, nos vamos a centrar en el análisis de la principal vía de crecimiento que ha utilizado la empresa que ha sido el crecimiento inorgánico desde el año 2014 hasta el año 2022. Más Móvil ha utilizado esta vía para crecer debido a que está directamente relacionado con la madurez del mercado. Es decir, en un sector maduro, la única manera de crecer sin perder rentabilidad es a través de esta vía. Por ello, la madurez del mercado además de que es un mercado de servicios hace que el crecimiento externo, el inorgánico, sea la única manera de crecer tan rápido. Esto nos va a ayudar a entender de una manera más directa el por qué ha crecido con tanta velocidad.

En primer lugar, antes de proceder al análisis anual, recogemos en la siguiente tabla los principales indicadores de crecimiento, destacando qué empresas adquirió, el país de origen de la empresa, el porcentaje adquirido, como ha financiado la compra y, por último, el montante de la operación.

En segundo lugar, explicaremos de manera más detallada cada una de las operaciones año a año, haciendo un pequeño resumen sobre el impacto reflejado en los datos económicos y comerciales que tenían las diferentes adquisiciones en cada año.

Cabe apuntar que, en los años 2014 y 2015, los datos comerciales y económicos no están disponibles, por lo que estos datos aparecerán más detalladamente a partir del año 2016.

Tabla 2: Análisis cualitativo

AÑO	OPERACIÓN CORPORATIVA	EMPRESA ADQUIRIDA	PAÍS	% ADQUIRIDO	COMO SE HA FINANCIADO	PRECIO
2014	Fusión	Creación del Grupo Más móvil	España		Mediante una combinación de pago en efectivo y canje de acciones	
	Adquisición	Quantum Telecom	Reino Unido	100%	Mediante una combinación de pago en efectivo y pago en acciones de Ibercom	
	Adquisición	Xtra Telecom	España	100%	Mediante una combinación de pago en efectivo y pago aplazado a satisfacer, sin intereses, en los próximos tres años	23 millones de euros
	Adquisición	UppMobile	España	49%		Nunca se ha llegado a desvelar
2015	Adquisición	Embou y Ebesis	España	100%	Mediante una combinación de pago en efectivo, acciones y pago aplazado a satisfacer, sin intereses, en los próximos cuatro ejercicios	1,95 millones de euros
	Adquisición	NEO	España	100%	Mediante el pago de una parte en efectivo y otra en acciones de la sociedad,	27 millones de euros

					aproximadamente el 10,6% del capital de Más Móvil	
2015	Adquisición	Youmobile	Compañía China	50,01%	Mediante una ampliación de capital dineraria por un importe de 1,25 millones de euros	27 millones de euros
2016	Adquisición	Pepephone	España	100%	Mediante la combinación de deuda y la emisión de nuevas acciones de Más Móvil en una proporción aproximada de 50/50 deuda/capital	158 millones de euros
	Adquisición	Yoigo	España	100%	Mediante una ampliación de capital por 231,2 millones de euros	612 millones de euros
2017	Adquisición	LlamaYa Móvil	España	100%	Estarían divididas entre 4,5 millones en efectivo y el resto en efectivo o acciones a elección del Grupo	29,7 millones de euros, pudiendo ascender hasta los 41,7 millones en función de determinadas condiciones
2018	Adquisición	Lebara España	España	100%	50 millones de euros en efectivo, otros 2,5 millones de euros en compromisos adquiridos durante el acuerdo y otros 2,5 millones	55 millones de euros

2018					de euros una vez que se complete la migración de todos los clientes de la virtual a red de la nueva dueña de la empresa	
2019	Adquisición	Hits Mobile	España	100%		10,75 millones de euros
2020	Adquisición	Oceans	España	100%		Debido a la situación administrativa de esta operadora (concurso de acreedores), la compra fue de 1 euro, aunque el conglomerado debía asumir la deuda que era inferior al millón de euros
	Adquisición	Lycamobile España	España	100%	Mediante deuda bancaria que ha sido garantizada por dos instituciones financieras internacionales	372 millones de euros
	Adquisición	Ahí+	España	Mayoría del capital		115 millones de euros
2021	Adquisición	Grupo Euskaltel	España	97,67%	Se financió con deuda y con la venta de y la venta de parte de una red rural de fibra óptica a Onivia por 400	2.000 millones de euro

					millones	
2022	Fusión	Grupo Más ­ móvil con Orange	España		Ambas partes están negociando un macro préstamo de 6.500 millones de euros	Alrededor de 20.000 millones de euros

Fuente: elaboración propia

- **Año 2014**

Todo comenzó cuando Ibercom y MásMóvil se fusionaron. Ambas empresas cotizaban en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB), lo que hizo que esta fusión fuera mucho más fácil. Tras la fusión se creó el **Grupo MásMóvil Ibercom**, más conocido como el Grupo MásMóvil. Esta fusión se realizó mediante una combinación de pago en efectivo y canje de acciones del cual contaba con el respaldo del 90% del capital de MásMóvil. Tras realizar la fusión, los accionistas de la compañía se convirtieron en propietarios de hasta el 45% de Ibercom. Además los fundadores del Grupo, Meinrad Spenger y Christian Nyborg, obtuvieron cerca del 7%. Además, los fundadores de Ibercom pasaron a controlar colectivamente el 32% de la compañía. Gracias a esta fusión el grupo MásMóvil se hizo más grande en el mercado (Del Castillo & Orihuel, 2014a). Mientras esta fusión estaba en camino, Ibercom efectuó la compra del 100% de **Quantum Telecom**, lo que en el futuro iba a ser fructífero para el grupo. Esta compra supuso un impulso a su internacionalización, ya que esta empresa fundada en 2003 provenía de Reino Unido (Expansión, 2014a).

Una vez formado el Grupo MásMóvil Ibercom, Meinrad Spenger comunicó una ampliación de capital de 24,5 millones de euros para reforzar su posición y para preparar a la compañía de las adquisiciones que iban a haber en un futuro. Esta ampliación se llevó a cabo emitiendo 1,288 millones de acciones nuevas a un precio de 17 y 19 euros más la prima de emisión (Expansión, 2014b).

El siguiente paso después de la ampliación de capital fue realizar una de las primeras compras como Grupo MásMóvil Ibercom. A los cuatro meses de su fusión, llegó a un acuerdo con The Phone House Holdings para adquirir el 100% del operador de telecomunicaciones **Xtra Telecom**, que ofrece servicios de telefonía móvil. Esta operación ascendió hasta los 23 millones de euros (Expansión, 2014c).

Por último en el año 2014, el reto del grupo fue el de adentrarse en el terreno de la telefonía digital en la nube o VoIP, haciendo oficial la compra del 49% del capital de **UppMobile** junto con la compra de la app UppTalk. Ambas ofrecían que junto con la conexión a internet pudieran disponer de telefonía digital. Con esta compra la empresa de telefonía objeto de estudio, empezó a competir con Tuenti (Ballesteros, 2021).

Teniendo en cuenta el nacimiento del Grupo MásMóvil con la fusión de Ibercom en el año 2014, los datos tanto financieros como comerciales fueron beneficiosos. En total, MásMóvil facturó 79 millones de euros, un 787% más que en 2013, gracias a la fusión y posteriores adquisiciones que sucedieron en este año. Además, los ingresos sumaron 159,8 millones de euros, 18 veces más que en 2013. En cuanto al Ebitda, ascendió hasta los 10,9 millones de euros, siendo 11 veces mayor que el año anterior (Europa Press, 2015).

Los datos comerciales, por su parte, alcanzaron los 700.000 en área residencial. De ellos, 300.000 corresponden a servicios móviles y de banda ancha y 400.000 de servicios VoIP, junto con 25.000 clientes en área empresarial (Europa Press, 2015).

- **Año 2015**

El 2015 comenzó con la compra del operador aragonés **Embou y Ebesis**. Esta operadora poseía el 95% del territorio de Aragón en cuanto a servicios de banda ancha y telefonía, por lo que el Grupo Más Móvil esperaba convertirse en el segundo operador dentro de esta comunidad autónoma (Europa Press, 2015a).

La próxima compra fue la de **NEO**, y es que, si el Grupo quería competir en un sector tan competitivo tenía que ir formando una red capaz de soportar tal competitividad. Por ello tomó la decisión de adquirir el 100% del capital del operador de telecomunicaciones NEO que contaba con presencia en 25 provincias y 191 municipios y 22 de las más importantes áreas metropolitanas del país aportando 27 millones de euros. Con esta compra obtuvo derechos de uso exclusivo a la red 4G/LTE de la operadora (Juste, 2015).

Después de pasar el primer semestre del año 2015, la empresa de telefonía facturó 59 millones lo que suponía un 388% más que el mismo período del año 2014 en el que se facturó 12,1 millones de euros. Esto se debió al crecimiento orgánico que la empresa estaba llevando a cabo junto con la afianza de las dos adquisiciones que había realizado en ese semestre, Embou y Ebesis y NEO (Expansión, 2015d).

Para acabar el 2015, Más Móvil adquirió el 50% de **Youmobile** previendo alcanzar el 100% en un plazo de cinco años. Youmobile es una operadora virtual de telefonía móvil dirigida especialmente a la ciudadanía china que residía en España. La operadora contaba con 57.000 clientes y una cuota de 26%. Por esta adquisición Más Móvil pagó 27 millones de euros (López, 2016a) (Expansión, 2015e).

- **Año 2016**

La primera gran compra que realizó el Grupo Más Móvil fue la de la compañía **Pepephone** por el 100% de su capital, aportando 158 millones de euros. Esta compañía fundada en 2007, ofrece telefonía móvil e internet (fibra y 4G) en España. La adquisición convirtió al grupo en el cuarto operador de España, ya que Pepephone al cierre de 2015 superó los 460.000 clientes, lo que llevó a Más Móvil a aproximarse al millón de clientes. Además Pepephone en 2015 generó 64 millones de euros en ingresos y un Ebitda de 13,1 millones de euros, lo que aportaría a la empresa que estamos analizando un crecimiento seguro (Expansión, 2016f).

Mientras el sector de las telecomunicaciones estaba tratando de comprender la compra de Pepephone, Más Móvil volvió a llevar a cabo otra gran operación para consolidar su crecimiento. Para poder realizarla, la compañía efectuó una ampliación de capital de 231,2 millones que se destinaría exclusivamente para financiar la adquisición de Yoigo (Del Castillo, 2016b). Tras aprobar la ampliación de capital, en junio de 2016 se ejecutó la compra de **Yoigo** por 612 millones de euros, afianzándose como cuarto operador del mercado, tras Telefónica, Vodafone y Orange.

Yoigo ofrece hoy en día telefonía fija, telefonía móvil (fibra y 5G) en España. El Grupo MásMóvil con esta nueva incorporación, llegó a los 4,2 millones de clientes de móvil y 70.000 clientes de banda ancha y tuvo unos “ingresos proforma 2015 de 1.071 millones con un Ebitda de 108 millones de euros”. (Del Castillo, 2016c). “Además esperaban llegar a los 75 millones de euros de cash flow (flujo de caja), junto con un crecimiento en la rentabilidad y en la capacidad de generación de flujo de caja” (Del Castillo, 2016d).

Ambas adquisiciones le ayudaron a asentarse como cuarto operador en el mercado español y empezar a competir con los tres grandes operadores de España. Para lograr esto, el grupo obtuvo además datos financieros y comerciales fructíferos.

En lo referente a la totalidad de los ingresos, ingresó 1.120 millones de euros. Respecto a los ingresos por servicios, ascendieron un 8%, alcanzando los 838 millones de euros. Por último, en cuanto al Ebitda, creció un 16% más que el año anterior, logrando llegar a los 119 millones de euros.

Sobre los datos comerciales, el año 2016 cerró con más de 4,4 millones de clientes, un 4% más que en el 2015. El segmento de móviles de contrato es el que más clientes sumó, aportando 370.000 nuevas líneas. Por el contrario, en el segmento de prepago, el grupo cayó un 23% (Ballesteros, 2021d).

Tabla 3: Resultados anuales 2016

Resultados anuales 2016	Resultados	Crecimiento anual
Clientes totales	4,4 M líneas	+4%
Clientes banda ancha	112.000 líneas	-
Ingresos de servicio	838 M €	+8%
EBITDA reportado	119 M €	+16%

Fuente: elaboración propia

- **Año 2017**

A principios de año de 2017, el Grupo Más Móvil adquirió **LlamaYa Móvil**, operador móvil orientado a la telefonía étnica, es decir, a las llamadas internacionales ofreciendo un servicio de calidad y bajo precio para todos aquellos usuarios centroamericanos que se quieran poner en contacto desde España con sus países de origen. En el mercado extranjero Más Móvil operaba mediante Happy Móvil, pero esta operadora había perdido fuerza en los últimos años y por ello Más Móvil decidió realizar esta compra. Esta adquisición fue valorada en 29,7 millones de euros que podría ascender hasta los 41,7 millones de euros en función de determinadas condiciones. Con esta compra se previó que la cartera de clientes iba a ascender en 170.000 y además crecer en lo que se le llama el mercado étnico dentro del mercado de las telecomunicaciones (Lorenzo, 2017).

Teniendo en cuenta todas las adquisiciones hasta la fecha, la compañía telefónica seguía creciendo, incrementando sus ingresos totales en un 16% más que en el 2016, alcanzando los 1.301 millones. Este resultado ha sido gracias al incremento en clientes que tuvo. En 2017, alcanzaron los 5,5 millones de clientes, un 25% más, de los cuales 504.000 pertenecían a clientes de banda ancha. Por otra parte, en referencia al Ebitda, incrementó en 238 millones de euros siendo un 100% más que el año anterior (J.M., 2017) (Ballesteros, 2018b).

Tabla 4: Resultados anuales 2017

Resultados anuales 2017	Resultados	Crecimiento anual
Clientes totales	5,5 M líneas	+25%
Clientes banda ancha	504.000 líneas	+350%
Ingresos de servicio	1.007 M €	+20%
EBITDA reportado	238 M €	+100%

Fuente: elaboración propia

- **Año 2018**

El año 2018 a pesar de ser un año sin mucha actividad en lo que a adquisiciones se refiere, el Grupo se hizo con el operador móvil virtual **Lebara España**. Este operador perteneciente a Lebara Group empezó a operar en 2007 y se focaliza especialmente en el segmento de la inmigración, lo que le iba a aportar un refuerzo más en la telefonía étnica.

Lebara España utiliza la red de Vodafone y alcanzó a finales de septiembre de 2018 423.000 clientes. El contrato para utilizar la red de Vodafone siguió en pie debido a que Vodafone le ofreció unos precios ventajosos a Más Móvil. Seguir con el contrato de Vodafone también le permitió a Más Móvil ofrecer a los clientes más facilidades, ya que no tendrían que cambiar de tarjeta SIM, con los costes que eso acarrea. La adquisición ascendió hasta los 55 millones de euros. Tras esta adquisición, los clientes del Grupo Más Móvil se elevaron hasta los 7,5 millones, reforzando así la posición en el segmento inmigrante junto con la adquisición del operador LlamaYa en 2017 (El Confidencial, 2018a).

El grupo cerró el 2018 con muy buenos resultados después de todas las diferentes operaciones de compra que iba realizando. El cuarto operador en el mercado español cerró el ejercicio con 7,8 millones de clientes y 1.451 millones de euros en ingresos, crecieron un 41% y 12% respecto al año 2017 respectivamente.

Con respecto a los nuevos clientes, en total en 2018 se unieron 2,3 millones de clientes nuevos, de los cuales 1,4 millones son de banda ancha fija y móvil postpago. Esto fue debido al buen funcionamiento de todos los operadores que el grupo fue adquiriendo año a año. En cuanto a los ingresos, 330 millones pertenecen al Ebitda, suponiendo un 39% más que el año anterior. Los 1.183 millones de euros restantes pertenecen a los ingresos por servicios, creciendo un 17,5% más que en 2017 (Nieto, 2019).

Tabla 5: Resultados anuales 2018

Resultados anuales 2018	Resultados	Crecimiento anual
Clientes totales	7,8 M líneas	+41%
Clientes banda ancha	1,4 M líneas	+38%
Ingresos de servicio	1.183 M €	+17,5%
EBITDA reportado	330 M €	+39%

Fuente: elaboración propia

- **Año 2019**

En el año 2019 el ritmo frenético de crecer mediante adquisiciones no paró. A mediados de año, Más móvil adquirió **Hits Mobile**. Este operador valenciano venía creciendo años atrás y además pretendía dar el salto a la fibra óptica. Por ello, Más móvil decidió comprarlo, aportando 100.000 nuevos clientes. El precio de la adquisición no se supo nunca debido a que no se comunicó a los mercados bursátiles ya que la cuantía era escasa. Más móvil siguió dando continuidad a la marca Hits Mobile junto con los servicios, herramientas y contactos. La operadora, trabajaba en la red de Vodafone, pero en cuanto se acabó el contrato Más móvil iba a ser el que surtiría a Hits Mobile de su propia infraestructura móvil, ahorrando así los costes del contrato de Vodafone (Lorenzo & Flores, 2019).

Tras la compra de este operador, sumado a las otras ocho adquisiciones desde 2014, el año 2019 supuso un año más en lo que a crecimiento se refiere. El 2019 se cerró con 500.000 clientes de banda ancha fija más y 1,8 millones de clientes de móvil postpago más que el año anterior, alcanzando los 8,9 millones de clientes, un 15% más que en el año 2018. Un total de 7,4 millones de clientes móvil, y los 1,5 millones restantes corresponden a clientes de banda ancha. Los móviles prepago fue el único ámbito en el que Más móvil vio reducido sus clientes llegando a los 1,8 millones. En cuanto a los ingresos, cerró el ejercicio con un Ebitda superior al del año anterior, un 42% mayor y unos ingresos por servicio de 1.462 millones de euros, subiendo un 24%. En total entre ambos datos, los ingresos ascendieron a 1.681 millones de euros, un 16% más que en 2018, lo que siguió reafirmando que la estrategia de crecimiento que estaba llevando a cabo la compañía de telefonía estaba haciendo efecto año tras año (Ramírez, 2020a).

Tabla 6: Resultados anuales 2019

Resultados anuales 2019	Resultados	Crecimiento anual
Clientes totales	8,9 M líneas	+15%
Clientes banda ancha	1,5 M líneas	-
Ingresos de servicio	1462 M €	+24%
EBITDA reportado	468 M €	+42%

Fuente: elaboración propia

• Año 2020

El año 2020 estuvo acompañado de tres adquisiciones principales. La primera de ellas, fue la compra de la compañía **Oceans**, un operador móvil virtual (OMV) gallego. Oceans no era nada conocida dentro del sector y tampoco dentro de la Comunidad Autónoma de Galicia. La operadora estaba en concurso de acreedores desde 2018, según Europa Press. Al estar en concurso de acreedores, y por lo tanto en números rojos, Másmóvil pagó 1 euro por la empresa. Con esta adquisición, Oceans hizo pública la renovación de su oferta de telefonía móvil. Esta compañía gallega, aparte de aportar un número de clientes que se desconoce hasta la fecha, también iba a aportar a Másmóvil la “posibilidad de aumentar una pequeña parte de la red de fibra óptica desplegada” virtualmente por diferentes sitios de Galicia. (CITAR MOVILONIA) (La Voz de Galicia, 2020).

La segunda adquisición del año fue la de la filial de **Lycamobile** en España. Lycamobile es un operador móvil virtual (OMV) que opera en Australia, Europa, Estados Unidos y México, llegando a estar presente en cerca de 20 mercados internacionales. Dicha operación ascendió hasta los 372 millones de euros, con la que el grupo introdujo 1,5 millones de líneas prepago más, lo que le permitió ampliar una vez más sus usuarios extranjeros (El Confidencial, 2020b).

La última compra del 2020 fue la de **Ahí+** (Ahímás). Este grupo de operadores locales está centrado en ofrecer servicio en poblaciones con menos de 25.000 habitantes del sur y del este del país, en las Comunidades Autónomas de Andalucía, Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla la Mancha y Extremadura. Ahí+ trabaja ofreciendo servicios de telefonía, televisión y conexión a Internet a través de fibra, WiMAX, WiFi o satélite estableciendo alianzas con operadores locales y realizando despliegues propios. Másmóvil tenía esta opción de compra desde 2016, y tras ejecutarla en 2020 la operación le costó 115 millones de euros y se hizo con el control de la mayoría del capital de la teleoperadora. A pesar de tener la opción de compra, ambos grupos no llegaban a un acuerdo en cuanto a la valoración de la compañía. Al final, lo consiguieron a finales de diciembre de 2020 para así poder hacerlo público (El Periódico, 2020).

Una vez finalizado el año y después de tres adquisiciones el Grupo sigue manteniendo el alza tanto comercial como económicamente. En relación con los ingresos, han ascendido un 15% respecto al año anterior alcanzando los 1.930 millones de euros. Por su parte, los ingresos por servicios aumentaron hasta llegar a 1.742 millones de euros, incrementando en un 19% más que el año pasado. El Ebitda, también ha aumentado un 37% más, consiguiendo en 2020 642 millones de euros.

Respecto a los datos comerciales, continúa creciendo sólidamente. A cierre del año 2020, el grupo poseía 11,5 millones de clientes, un 28% más con respecto a 2021. De esos 11,5 millones, 9,5 millones son de móvil y 1,9 millones a banda ancha fija, lo que supone un 28% más que el año anterior. Además Másmóvil alcanzó los 26,4 millones de hogares con fibra óptica, cubriendo casi el total de los hogares de España. Asimismo, y teniendo en cuenta su red móvil propia y los acuerdos con otras operadoras, Másmóvil cuenta con la cobertura del 98,5% de 4G de toda la

población española, además de ofrecer 5G en 340 poblaciones españolas, más concretamente en 39 provincias (Blog Oficial Grupo Más Móvil, 2020c).

Tabla 7: Resultados anuales 2020

Resultados anuales 2020	Resultados	Crecimiento anual
Clientes totales	11,5 M líneas	+28%
Clientes banda ancha	1,9 M líneas	+51%
Ingresos de servicio	1.742 M €	+19%
EBITDA reportado	642 M €	+37%

Fuente: Elaboración propia

• Año 2021

El año pasado se llevó a cabo la que ha sido la mayor adquisición del Grupo Más Móvil hasta la fecha. Mediante una OPA (oferta pública de adquisición), es decir, la compañía ofreció a todos los accionistas de Euskaltel la compra de sus acciones, a cambio de un precio. Una vez formulada la propuesta, la operadora que dirige Meinrad Spenger ha conseguido el 97,67% del capital social de **Euskaltel** por 2.000 millones de euros, ofreciendo 11 euros por acción. Así, el cuarto y quinto operador de telecomunicaciones en España se juntaron para formar un conglomerado de 2.700 millones de euros (Manso Chicote, 2021).

Desde el Grupo Más Móvil, y más concretamente su CEO, Meinrad Spenger, se comprometió a conservar el empleo y generar nuevos puestos de trabajo en nuevas unidades de negocio, como la distribución de energía verde o telemedicina. Además, se mantendrán las sedes en las comunidades autónomas en las que Euskaltel trabajaba antes de la adquisición: País Vasco, Galicia y Asturias.

En ese sentido, Más Móvil prometió mantener el domicilio social y fiscal de Euskaltel en el País Vasco, además de como hemos dicho en el anterior punto, mantener el empleo y realizar inversiones en fibra o 5G (Manso Chicote, 2021).

El objetivo de Más Móvil es invertir sobre todo en desplegar una red de fibra óptica y 5G en cada una de las tres Comunidades Autónomas.

Teniendo en cuenta que el proceso de una adquisición es lento de por sí, y por tanto el proceso de integración también, y en este caso, no fue al contrario. La integración de Euskaltel con el Grupo Más Móvil se financió con deuda, que supuso la refinanciación del pasivo de Euskaltel y elevó la factura para Más Móvil hasta los 3.550 millones de euros, además de los 67 millones que se pactaron como coste en

la OPA. Esta cantidad de dinero lo aportó un sindicato de bancos, entre ellos, BNP Paribas, Banco Santander o Deutsche Bank (Manso Chicote, 2021).

Por último, desde el Grupo Más Móvil se ha afirmado que no habrá ningún tipo de solapamiento entre las marcas que conforman los diferentes grupos (Yoigo, Euskaltel, Virgin Telco, Telecable, R, Pepephone, etc....). La configuración del grupo entre ambas compañías queda así:

Imagen 8: Nuevo Grupo Más Móvil



Fuente: Sacristán (2021a)

La tendencia de crecimiento tanto en datos comerciales como financieros en el año 2021 es evidente. Tras la adquisición del Grupo Euskaltel, los ingresos totales ascendieron a 2.465 millones de euros. Por su parte, los ingresos por servicios alcanzaron los 2.233 millones de euros, suponiendo un 28% más que el año anterior. El Ebitda también aumentó, alcanzando los 949 millones llegando a ser un 48% más que en el año 2020.

En cuanto a los datos comerciales, el Grupo Más Móvil cerró el año con un récord histórico de captación de clientes. Ya con el Grupo Euskaltel, el Grupo Más Móvil llegó a los 14,5 millones de clientes, un 26% más que en el año 2020. De ellas, 11,4 millones pertenecen a móvil y 3,1 millones a banda ancha fija. Esta subida de 3,5 millones de clientes ha hecho que la compañía de telefonía alcance un récord histórico de captación de clientes, aproximándose cada vez más a Vodafone (Sacristán, 2022b).

Tabla 8: Resultados anuales 2021

Resultados anuales 2021	Resultados	Crecimiento anual
Clientes totales	14,5 M líneas	+26%
Clientes banda ancha	3,1 M líneas	+60%
Ingresos de servicio	2233 M €	+28%
EBITDA reportado	949 M €	+48%

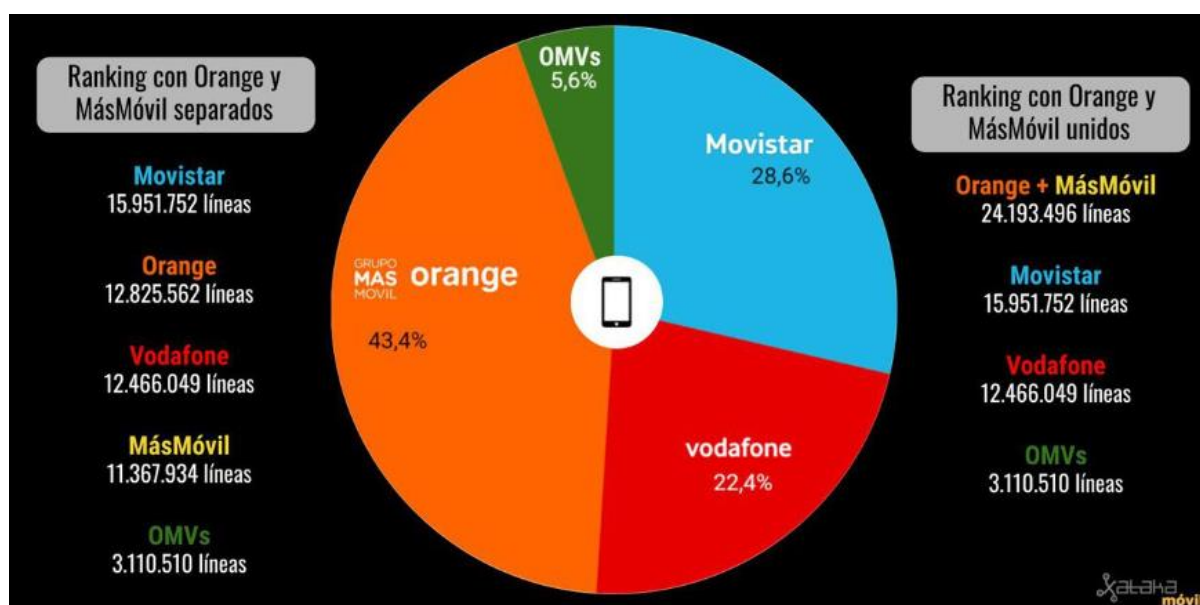
Fuente: Elaboración propia

- **Año 2022**

El año 2022 sigue su curso, y de lo que más se habla es de la fusión comprendida entre **Orange** y Más Móvil. Las dos compañías se unirán cada una controlando el 50% de ella. Esta va a convertirse en la primera gran operación de consolidación en el mercado de telecomunicaciones de España, creando una entidad conjunta valorada en 19.600 millones de euros. Dentro de esta fusión, tanto Orange como Más Móvil tendrán los mismos derechos de voto (Ramírez, 2022b).

La fusión costará alrededor de 20.000 millones de euros, pasando a convertirse en un competidor con unos ingresos de 7,5 miles de millones de euros. Esta fusión va a aportar además de unos ingresos de 7,5 miles de millones de euros, un ahorro para ambas telecomunicadoras de 450 millones de euros debido al ahorro en coste y optimización de redes. La unión entre ambas operadoras supondrá un cambio en el ranking de operadores españoles, ya que con esta fusión, Telefónica pasa al segundo puesto superado por el conglomerado Orange + Más Móvil en telefonía y banda ancha, manteniendo el liderazgo solo en los ingresos totales. Vodafone se mantendrá en el tercer puesto sin grandes cambios (Ramírez, 2022b).

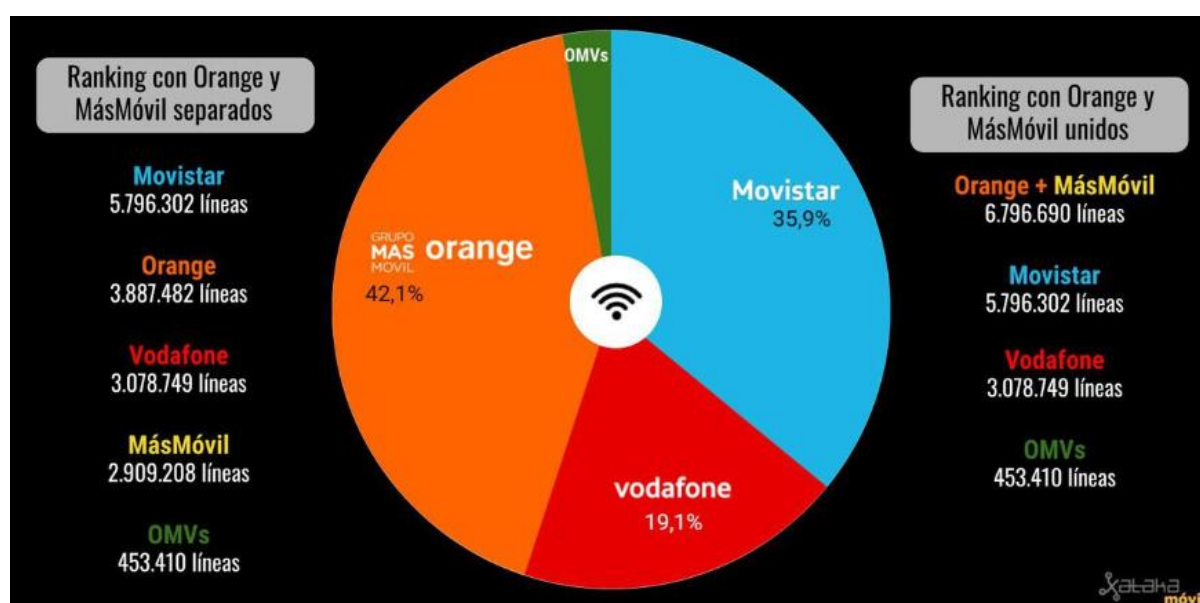
Gráfica 2: Cuotas de telefonía móvil si Orange y MásMóvil se unen



Fuente: Fernández, S., (2022)

Más concretamente, las líneas de telefonía móvil superarían los 24 millones, dejando a Movistar en 8 millones de líneas de diferencia y a Vodafone a 12 millones. La cuota de mercado quedaría dividida en una clara superioridad por parte del Grupo MásMóvil+Orange, pasando a controlar el 43,4% del mercado de telefonía móvil en España (Fernández, S., 2022).

Gráfica 3: Cuotas de banda ancha fija si Orange y MásMóvil se unen



Fuente: Fernández, S., (2022)

En cuanto a la cuota de banda ancha fija, es decir fibra y ADSL, el Grupo MásMóvil+Orange alcanzaría una cuota similar que en la telefonía móvil, llegando al 42,1%. Movistar por su parte se quedaría con el 35,9% y Vodafone con un 19,1%. La diferencia de líneas de banda ancha entre el nuevo Grupo y Movistar sería de más de un millón de líneas (Fernández, S., 2022).

Gráfica 4: Ingresos totales por operador el último año si Orange y MásMóvil se unen



Fuente: Fernández, S., (2022)

No obstante, en cuanto a los ingresos totales, Movistar seguiría siendo la primera teleoperadora a pesar de la posible fusión entre MásMóvil y Orange. Movistar contaría con el 52,3% de los ingresos del sector, mientras que el nuevo Grupo obtendría un 30,9% y Vodafone un 16,8%. Esto quiere decir que Movistar, no vería, por lo menos a corto plazo, ningún cambio en su facturación, llegando a los 6.000 millones de euros (Fernández, S., 2022).

Aún así, el acuerdo no ha llegado a formalizarse. Las dos operadoras se encuentran en un período de negociación exclusiva, es decir, no pueden negociar con otros operadores a no ser que se rompa el acuerdo. Sin embargo, las negociaciones parece que van por el buen camino, y se espera que se llegue a un acuerdo durante el segundo trimestre de 2022 hasta el segundo trimestre de 2023. En cuanto a cómo se repartirán los cargos, se habla de que lo más probable es que Meinrad Spenger se convierta en el CEO de la fusión, y por su parte, Orange se quedará a cargo de la presidencia del consejo de administración y el cargo de director financiero.

Teniendo en cuenta el primer trimestre de 2022, MásMóvil ha facturado 773 millones de euros, un 39% más que en el mismo periodo en el año 2021. Por su parte, los ingresos por servicios han aumentado un 42%, llegando a los 670 millones de euros. El Ebitda de estos primeros 3 meses del año ha sido un 51% superior que al del año pasado, alcanzando los 277 millones de euros (Muñoz Fernández, 2022).

Sin embargo, el grupo percibió unas pérdidas netas de 40 millones de euros debido a varios gastos extraordinarios que ha tenido que hacer frente en este primer trimestre, así como a un pago diferido de “capex” de casi 90 millones de euros, además de gastos asociados a sanciones de las diferentes adquisiciones que ha ido realizando el Grupo Más Móvil.

Mientras tanto, los datos comerciales del grupo siguen siendo muy favorables. En estos primeros tres meses Más Móvil ha alcanzado los 14,7 millones de líneas contratadas, suponiendo un 25% más que el año pasado. De estos 14,7 millones, 11,6 son líneas de telefonía móvil, creciendo un 20% más. En cuanto a los clientes de banda ancha, el Grupo cuenta con 3,1 millones de líneas, un 48% más que en el mismo periodo del año pasado (Muñoz Fernández, 2022).

En lo que respecta a lo que queda de año, el Grupo y su CEO Meinrad Spenger se mantienen optimistas a pesar de que la oferta de operadoras ultra low-cost está creciendo en estos últimos meses. Y es que, para Spenger, los clientes valoran la alta calidad de servicio que el Grupo Más Móvil ofrece.

Además, este año la operadora ha invertido 124 millones de euros en el desarrollo de infraestructuras y crecimiento comercial. Con esto, el grupo quiere que su cobertura de fibra óptica alcance los 27,2 millones de hogares, cubriendo la mayoría de los hogares de España en fibra óptica. A lo que respecta en cobertura de 4G, la compañía cubre el 98,5% de la población española, además de ofrecer 5G a 900 poblaciones de 40 diferentes provincias (Muñoz Fernández, 2022).

Tabla 9: Resultados primer trimestre 2022

Resultados primer trimestre 2022	Resultados	Crecimiento anual
Clientes totales	14,7 M líneas	+25%
Clientes banda ancha	3,1 M líneas	+48%
Ingresos de servicio	670 M €	+42%
EBITDA reportado	277 M €	+51%

Fuente: Elaboración propia

Aparte del análisis cualitativo, para concluir creemos que es importante remarcar el crecimiento de los ingresos por servicios año tras año, alcanzando unas tasas de crecimiento muy altas. Además, comparándolo con el crecimiento del Ebitda, el crecimiento de este ha sido todavía mayor, obteniendo tasas de crecimiento más altas que las tasas de los ingresos por servicios. Esto nos indica que la empresa ha sido capaz de convertir las altas tasas de ingresos por servicios en capacidad para generar beneficios.

6. Conclusión

Tal y como hemos podido comprobar, el Grupo Más Móvil se ha ido asentando sin parar de crecer en un sector como es el de las telecomunicaciones. Desde 2014 y junto con la creación del nuevo Grupo Más Móvil Ibercom, el crecimiento ha sido imparable en todos los sentidos, alcanzando por sus propios méritos y empleando unas estrategias competitivas que le han ayudado de manera eficaz a alcanzar el cuarto puesto de teleoperadoras en España, llegando a competir con las grandes teleoperadoras del país, Telefónica, Orange y Vodafone.

Tras el análisis podemos concluir que en cuanto al crecimiento en términos cuantitativos, la compañía ha crecido mucho en un sector maduro que se encuentra en vías de consolidación. Y es que, teniendo en cuenta cada uno de los indicadores analizados, pero más concretamente en el Ebitda, podemos decir que este crecimiento no ha sido solo en forma de tamaño, es decir, el tamaño que le ha aportado la adquisición de todas las empresas, si no que, el crecimiento ha sido en términos de rentabilidad. El grupo ha sabido generar capacidad de beneficio y rentabilidad año tras año y a pesar de endeudarse en ciertos años, ese endeudamiento le ha llevado a que el rendimiento neto de la empresa en los años posteriores haya sido muy positivo.

Asimismo, otro de los factores dónde se refleja el crecimiento de la compañía es en la cuota de mercado. En el año 2013, Más Móvil Ibercom obtuvo una cuota inferior al 10% mientras que en 2021, el Grupo cerró el año con una cuota de mercado del 20,46%, quedando muy cerca de operadoras como Orange y Vodafone.

El análisis cualitativo del crecimiento deja claro que la vía principal que ha utilizado la compañía para el crecimiento ha sido el crecimiento inorgánico, a través de adquisiciones. Esta estrategia es la mejor manera de poder crecer en un sector maduro sin tener que perder rentabilidad. El Grupo Más Móvil ha ejecutado esta estrategia de la mejor manera posible.

Desde la creación del Grupo Más Móvil Ibercom en 2014, la empresa ha realizado 15 adquisiciones hasta llegar al 2021. La mayoría de estas adquisiciones han sido nacionales excepto la de Quantum Telecom, operadora del Reino Unido, que introdujo al Grupo al mercado internacional. Las adquisiciones más importantes a nivel de volumen de compañía han sido las compras de Yoigo y la última compra que ha realizado, la del Grupo Euskaltel. Ambas significaron un desembolso muy grande para el Grupo pero lo que Yoigo le lleva aportando desde su compra y lo que el Grupo Euskaltel le va a aportar en términos de rentabilidad, clientes e ingresos lo compensará. Además, algunas de estas adquisiciones han sido horizontales, es decir, adquisiciones de competidores directos del mercado como han podido ser Yoigo, Pepephone, Euskaltel, etc. Pero en cambio, otras han sido complementarias, y le han aportado al Grupo un nuevo servicio que no poseían para ofrecer un mejor servicio a sus clientes. Estas adquisiciones han sido las de Embou y Ebesis, LlamaYa, Lebara España, Oceans, etc. compañías más pequeñas a nivel de ingresos y de clientes pero focalizadas en un segmento del mercado en el que Más Móvil no estaba asentada.

Por lo tanto, las adquisiciones han ido dirigidas a crecer en el mercado comprando tanto compañías ya asentadas en el mercado como compañías más pequeñas que estaban focalizadas en un segmento más concreto del mercado.

Después de llevar a cabo estas 15 adquisiciones, el Grupo Más Móvil se encuentra ubicada en el segmento más central del mercado con sus marcas Más Móvil y Euskaltel pero también en el segmento *low cost*. Y es que Más Móvil tiene dentro de su catálogo de marcas a las principales marcas *low cost* del mercado español, marcas como Yoigo, Jazztel, Pepephone, Lebara o Virgin Telco que están orientadas a ese perfil *low cost*.

Y es que, la importancia de introducirse en el mercado *low cost* es cada vez mayor. Estas operadoras han ido ganando cuota de mercado en estos últimos años ofreciendo un servicio prácticamente igual que las grandes operadoras en cuestión de calidad de llamadas y conexión, pero por un precio mucho menor. Esto hace que el cliente se fije antes en el precio que en cualquier otro factor. Por sí fuera poco, la regulación favorece mucho a estas operadoras ya que las grandes teleoperadoras deben alquilarles las redes de telecomunicaciones a las pequeñas operadoras (Sierra, 2021).

Por todo ello, las grandes operadoras están poco a poco adentrándose en este segmento del mercado. Más Móvil posee la mayoría de estas operadoras, seguida de Vodafone, que se ha introducido en el mercado mediante su marca Lowi y Orange mediante su marca Amena (Sierra, 2021).

Gracias a todo lo anterior, bajo mi punto de vista el Grupo Más Móvil ha conseguido llevar a cabo una estrategia de crecimiento exitosa, además de que ha sido aplicada en un sector como el de las telecomunicaciones, es decir, un sector muy difícil de entrar y de asentarse en los primeros puestos como operador debido a su saturación. Todo esto, el Grupo Más Móvil lo ha superado con creces, llegando a ser ejemplo para muchos otros sectores. Con la ayuda del crecimiento inorgánico que ha ejecutado junto con su crecimiento orgánico, ha conseguido incrementar su rentabilidad, ingresos y lo que es más importante, el número de clientes que le dan la opción de situarse como cuarto operador.

Este cuarto puesto se puede ver afectado de manera positiva a partir de este año y es que, si todo va como debería, el Grupo Más Móvil va a alcanzar un acuerdo de fusión con Orange España, segunda operadora del país. Estas últimas semanas se conoce que ambas partes esperan cerrar la operación en las próximas semanas, en vista de obtener la aprobación regulatoria a mediados de 2023. El Grupo resultante se convertiría en el primero por clientes de España con 7,1 millones de clientes de servicios fijos y 20,2 millones de líneas móviles. En cuanto a los ingresos quedaría por debajo de Telefónica con 7.500 millones de euros en facturación. Aún así, lo que más se espera de esta fusión es alcanzar una escala industrial para poder facilitar el despliegue del 5G, tan buscado estos últimos años, y con ello generar sinergias de más de 450 millones de euros a partir del tercer año tras la fusión (20 Minutos, 2022).

Para ver si todo lo que quieren alcanzar ambas partes es cierto y si se cumplirá, habrá que esperar al año 2023.

7. Bibliografía

- Amazon Business. (28 de octubre de 2021). *Qué es la cifra neta de negocios de una empresa y para qué sirve.*
<https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/cifra-neta-negocios#:~:text=Esta%20cifra%20es%20un%20dato,de%20tiempo%2C%20normalmente%20un%20a%C3%B1o>
- AndBank. (17 de diciembre de 2013). *¿Cómo se interpreta el Ebitda de una compañía?*
<https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/como-se-interpreta-el-ebitda-de-una-compania/>
- Ballesteros, A. (28 de abril de 2017a). *Másmóvil apuntala su cartera de clientes de contrato.*
<https://www.movilonia.com/noticias/resultados-economicos-masmovil-2016/>
- Ballesteros, A. (28 de febrero de 2018b). *Másmóvil sonríe: añade casi un millón de clientes entre banda ancha fija y móvil de postpago.*
<https://www.movilonia.com/noticias/resultados-financieros-masmovil-2017/>
- Ballesteros, A. (13 de noviembre de 2018c). *El grupo Másmóvil se pone serio y rediseña su imagen.* <https://www.movilonia.com/noticias/nuevo-logotipo-grupo-masmovil/>
- Ballesteros, A. (9 de marzo de 2021d). *Masmóvil, una máquina de comprar operadores de telefonía.*
<https://www.movilonia.com/reportajes/operadores-comprados-masmovil-pepephone-yoigo-lycamobile/>
- Blog Oficial Másmóvil. (17 de abril de 2020a). *Las donaciones de los empleados del Grupo MASMOVIL a Red Innicia ya han facilitado la ayuda a 27 familias.*
<https://blog.grupomasmovil.com/donaciones-empleados-red-inicia-ayudas-familias-solidaridad/>
- Blog Oficial Másmóvil (4 de enero de 2021b). *¡Hola 2021! Grupo MASMOVIL hace un resumen de su 2020 para dar entrada al nuevo año.*
<https://blog.grupomasmovil.com/grupo-masmovil-resumen-2020-entrada-nuevo-2021/>
- Blog Oficial MásMóvil. (4 de junio de 2021c). *Grupo MASMOVIL cierra 2020 con 11,5 millones de clientes en España (+28%) y aumenta sus ingresos por servicios un 19%, hasta los 1.742M€.*
<https://blog.grupomasmovil.com/crecimiento-resultados-2020/>

- Blog Oficial MásMóvil. (31 de mayo de 2022). *Grupo MASMOVIL cierra el primer trimestre del año con un nuevo aumento de sus ingresos por servicios.* <https://blog.grupomasmovil.com/resultados-primer-trimestre-ingresos-2022/>
- Bravo, J. A. (6 de febrero de 2022). *Las 'telecos', abocadas a una fusión en España para no perder sostenibilidad.* <https://www.lasprovincias.es/economia/telecos-abocadas-fusion-vodafone-telefonica-orange-20220206170049-ntrc.html>
- Casas, A. (Febrero 4, 2022). "Las mejores operadoras de telefonía en España de 2022". *pcworld.es* <https://www.pcworld.es/mejores-productos/hogar-digital/los-mejores-operadores-de-moviles-telefonica-3782832/#toc-3782832-5>
- Computer World. (5 de abril de 2022). *MásMóvil cierra 2021 con números negros y un crecimiento en ingresos del 28%.* Computer World. <https://www.computerworld.es/empresas/masmovil-cierra-2021-con-numeros-negros-y-un-crecimiento-en-ingresos-del-28>
- Cózar, Carlos R. (9 de enero de 2022). *Las 'telecos' reciben el nuevo año inmersas en la guerra por los clientes y posibles fusiones.* <https://www.elindependiente.com/economia/2022/01/09/las-telecos-reciben-el-nuevo-ano-inmersas-en-la-guerra-por-los-clientes-y-posibles-fusiones/>
- Del Castillo I. & Orihuel J. (19 de marzo de 2014a). *Másmóvil se fusiona con Ibercom.* <https://www.expansion.com/2014/03/19/empresas/tmt/1395222137.html>
- Del Castillo, I. (9 de junio de 2016b). *MásMóvil lleva a la junta una ampliación por 231 millones para comprar Yoigo.* <https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2016/06/09/575933a1e2704e22198b466e.html>
- Del Castillo, I. (21 de junio de 2016c). *MásMóvil compra Yoigo para convertirse en el cuarto operador móvil.* <https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2016/06/21/57683c4e22601de97a8b457a.html>
- Del Castillo, I. (6 de octubre de 2016d). *Másmóvil cierra la compra de Yoigo.* <https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2016/10/06/57f5f907268e3e591d8b47b6.html>
- Del Castillo, I. (6 de agosto de 2021e). *Fusiones a la vista en telecomunicaciones.* <https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2021/08/06/610d84b7468aeb74488b4626.html>

- El Bien Social. (23 de septiembre de 2021). *Grupo MASMOVIL, el primer operador de telecomunicaciones de Europa en convertirse en B Corp.*
<https://elbiensocial.org/grupo-masmovil-el-primer-operador-de-telecomunicaciones-de-europa-en-convertirse-en-b-corp/#:~:text=Trabajamos%20d%C3%ADa%20a%20d%C3%ADa%20con,Consejero%20Delegado%20del%20Grupo%20MASMOVIL>
- El Confidencial. (21 de noviembre de 2018a). *MásMóvil compra Lebara y se consolida como cuarto operador móvil de España.*
https://www.elconfidencial.com/mercados/2018-11-21/masmovil-lebara-operador-movil-virtual_1659650/
- El Confidencial. (12 de junio de 2020b). *MásMóvil completa la compra de Lycamobile por 361 M de euros tras asumir 3 M de deuda.*
https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-06-12/masmovil-lycamobile-euros-deuda-asumir_2637427/#:~:text=M%C3%A1sM%C3%B3vil%20ha%20completado%20la%20adquisici%C3%B3n,de%20las%20autoridades%20de%20competencia
- El Periódico. (16 de diciembre de 2020). *MásMóvil adquiere el grupo de operadores locales Ahí+ por alrededor 115 millones de euros.*
<https://www.elperiodico.com/es/economia/20201216/masmovil-adquiere-operadores-locales-ahi-11403778>
- Europa Press. (5 de mayo de 2015a). *Másmovil facturó 79 millones en 2014, casi ocho veces más.*
<https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2015/05/04/55478bc7e2704e4a3b8b457b.html>
- Europa Press Economía Finanzas. (5 de noviembre de 2018b). *Vodafone lanza Bit, una nueva marca 100% digital y sencilla para competir con O2 (Telefónica).*
<https://www.europapress.es/economia/noticia-vodafone-lanza-bit-nueva-marca-100-digital-sencilla-competir-o2-telefonica-20181105133455.html>
- Expansión. (2 de abril de 2014a). *Ibercom impulsa su internacionalización con la compra de Quantum Telecom.*
<https://www.expansion.com/2014/04/02/pais-vasco/1396435802.html>
- Expansión. (8 de mayo de 2014b). *MásMóvil Ibercom propone una ampliación de capital de 24,5 millones para posibles adquisiciones.*
<https://www.expansion.com/2014/05/08/empresas/tmt/1399542972.html>
- Expansión. (8 de julio de 2014c). *Másmóvil Ibercom acuerda la compra de Xtra Telecom a The Phone House.*
<https://www.expansion.com/2014/07/08/pais-vasco/1404841992.html>
- Expansión. (30 de septiembre de 2015d). *El beneficio de MásMóvil cae un 50% en el primer trimestre.*

<https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2015/09/30/560c3ea1ca474173408b4573.html>

- Expansión. (1 de octubre de 2015e). *MásMóvil adquiere el 50% del operador móvil Youmobile.*
<https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2015/10/01/560d1112e2704e7c5c8b4581.html>
- Expansión. (28 de abril de 2016f). *Másmóvil compra Pepephone por 158 millones.*
<https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2016/04/28/5721e4ce468aebd6608b4609.html>
- Fernández, S. (8 de marzo de 2022). *Orange y MasMóvil serán más grandes que Movistar: así quedaría la cuota de cada operador tras la fusión.*
<https://www.xatakamovil.com/mercado/orange-masmovil-seran-grandes-que-movistar-asi-quedaria-cuota-cada-operador-fusion>
- Fernández, R. (21 de marzo de 2022). *Operadores de telecomunicaciones en España - Datos estadísticos.* Statista. Recuperado de
<https://es.statista.com/temas/3725/operadores-de-telecomunicaciones-en-espana/#dossierKeyfigures>
- García, M. (29 de septiembre de 2011). *Másmóvil presenta su nueva imagen corporativa.*
<https://brandemia.org/masmovil-presenta-su-nueva-imagen-corporativa>
- García Nieto, J. (28 de febrero de 2019). *MásMóvil cierra 2018 con 7,8 millones de clientes y bate récord de ingresos.*
<https://www.xatakamovil.com/mercado/masmovil-cierra-2018-7-8-millones-clientes-bate-record-ingresos>
- Grupo MásMóvil. (5 de abril de 2022a). *MASMOVIL mantiene su sólido crecimiento y alcanza un nuevo récord en captación de clientes con 3,5M de líneas entre BA y móvil postpago, incluyendo Euskaltel.* [Comunicado de prensa].
https://grupomasmovil.com/wp-content/uploads/2022/04/050422_Grupo-MASMOVIL-cierra-2021-con-un-aumento-de-sus-ingresos-por-servicios-del-28-hasta-los-2.233ME-un-EBITDA-de-949ME-48-y-145M-de-clientes-26.pdf
- Grupo MásMóvil. (28 de junio de 2022b). *Conócenos, historia.*
<https://grupomasmovil.com/es/conocenos/sobre-nosotros/>
- Grupo MásMóvil (28 de junio de 2022c). *Conócenos, sobre nosotros.*
grupomasmovil.com <https://grupomasmovil.com/es/conocenos/sobre-nosotros/>
- Grupo MásMóvil (28 de junio de 2022d). *Sostenibilidad- ESG.*
<https://grupomasmovil.com/es/sostenibilidad-esg/>

- Grupo MásMóvil (28 de junio de 2022e). *Sostenibilidad- ESG (Sede)*.
<https://grupomasmovil.com/es/sostenibilidad-esg/>
- Grupo MásMóvil (28 de junio de 2022f). *Nuevos servicios*
<https://grupomasmovil.com/es/nuevos-servicios/>
- Idepa Sector TIC. (s.f.) *El sector tecnologías de la información y la comunicación*
<https://www.idepa.es/conocimiento/flash-sectorial/sector-tic>
- Ionos Startup Guide. (18 de abril de 2019). *Margen ebitda: un valor muy fácil de calcular*.
<https://www.ionos.es/startupguide/gestion/margen-ebitda/>
- J.M. (14 de septiembre de 2017). *MásMóvil crece un 13% y mete presión a sus rivales*.
<https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2017/09/14/59b9950022601d2f318b4614.html>
- López, C. (12 de abril de 2016a). *MásMóvil salda 2015 con un crecimiento del 69%*.
<https://www.redestelecom.es/mercado/noticias/1088499032603/masmovil-salda-2015-crecimiento-69.1.html>
- Lorenzo, A. (31 de enero de 2017). *MásMóvil compra el operador LlamaYa por hasta 41,7 millones de euros*.
<https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/8122465/01/17/MasMovil-compra-de-LlamaYa-por-41-millones-de-euros.html>
- Lorenzo, A. & Flores, C. (23 de julio de 2019). *MásMóvil se engulle otro operador virtual: Hits Mobile*.
<https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/10007985/07/19/MasMovil-se-engulle-otro-operador-virtual-Hits-Mobile.html>
- La Voz de Galicia. (18 de febrero de 2020). *MásMóvil compra el operador gallego Oceans*.
<https://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2020/02/18/kk/00031582049852903965554.htm>
- López, C. (28 de diciembre de 2021b). *Las telcos se preparan para nuevas fusiones en España en 2022 por el 5G y la guerra de precios*.
<https://okdiario.com/economia/operadoras-telecomunicaciones-espanolas-encaran-2022-vista-puesta-posibles-fusiones-8320637>
- Larrouy, D. (Marzo 8, 2022). "La unión de Orange y MásMóvil dejará el 94% del mercado de la telefonía en manos de tres empresas". *eldiario.es*
https://www.eldiario.es/economia/union-orange-masmovil-dejara-94-mercado-telefonía-manos-tres-empresas_1_8811045.html

- Lean Finance. (s.f.). *¿Cómo se puede interpretar el Ebitda de una compañía?* <https://leanfinance.es/como-se-puede-interpretar-el-ebitda-de-una-compania/>
- Millán Alonso, S. (16 de septiembre de 2015). *El mercado español supera las 20 marcas comerciales de fibra al aumentar la competencia.* https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/15/companias/1600195050_122120.html#:~:text=Vodafone%20comercializa%20fibra%20a%20trav%C3%A9s,a%20sus%20tarifas%20low%20cost.
- Marín, N. (21 de abril de 2021). *El mapa de las telecomunicaciones en España: pocos grupos pero muchos operadores.* <https://www.expansion.com/especiales/35-aniversario/telecomunicaciones-agente-cambio-social/2021/04/21/607d9333e5fdeaeb2a8b4575.html>
- Manso Chicote, C. (6 de agosto de 2021). *Másmovil consume la compra de Euskatel y se hace con casi el 98% de la operadora vasca.* https://www.abc.es/economia/abci-masmovil-consuma-compra-euskatel-y-hace-alrededor-98-por-ciento-operadora-vasca-202108051454_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Feconomia%2Fabci-masmovil-consuma-compra-euskatel-y-hace-alrededor-98-por-ciento-operadora-vasca-202108051454_noticia.html
- Muñoz Fernández, A. (31 de mayo de 2022). *MásMóvil facturó 773 millones de euros en el primer trimestre de 2022, un 39% más.* https://www.lespanol.com/invertia/empresas/tecnologia/20220531/masmovil-facturo-millones-euros-primer-trimestre/676682358_0.html
- MytripleA. (s.f.). *Beneficio neto.* <https://mytriplea.com/diccionario-financiero/beneficio-neto/>
- Mediacloud. (s.f.) *Qué es el análisis de datos cualitativos y cómo se realiza.* <https://blog.mdcloud.es/que-es-el-analisis-de-datos-cualitativos-y-como-se-realiza/>
- Orange España. (28 de junio de 2022). *Conócenos.* <https://www.orange.es/acercadeorange/orangeespana/conocenos#:~:text=A%20trav%C3%A9s%20de%20nuestras%20marcas,fijos%2C%20m%C3%B3viles%20y%20de%20televisi%C3%B3n.>
- Plokiko.(10 de noviembre de 2018). *El 91% del mercado móvil en manos de cuatro operadores: así se lo reparten Vodafone, Orange, Movistar y MasMóvil.* <https://www.xatakamovil.com/mercado/91-mercado-movil-manos-cuatro-operadores-asi-se-reparten-vodafone-orange-movistar-masmovil>
- Pérez, H. (4 de mayo de 2020). *La cara más humana de las compañías de telecomunicaciones.* <https://hazrevista.org/coronavirus/2020/05/la-cara-mas-humana-de-las-companias-de-telecomunicaciones/>

- Rock Content. (23 de julio de 2019). *¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?*.
<https://rockcontent.com/es/blog/responsabilidad-social-empresarial/>
- Responsabilidad Social Corporativa. (s.f.). *La responsabilidad social empresarial*.
<https://responsabilidad-social-corporativa.com/la-responsabilidad-social-empresarial/#:~:text=El%20objetivo%20principal%20que%20persigue,y%20sostenibilidad%20de%20la%20empresa>
- Ramírez, I. (28 de febrero de 2020a). *MásMóvil cierra 2019 con un 32% más de beneficios netos y suma 1,2 millones de clientes*.
<https://www.xatakamovil.com/masmovil-1/masmovil-cierra-2019-32-beneficios-netos-suma-1-2-millones-clientes>
- Ramírez, I. (8 de marzo de 2022b). *Orange y MásMóvil acuerdan una fusión al 50% valorada en casi 20.000 millones de euros*.
<https://www.xatakamovil.com/masmovil-1/orange-masmovil-acuerdan-fusion-al-50-valorada-casi-20-000-millones-euros>
- Self Bank. (16 de mayo de 2018). *El análisis fundamental: aspectos cualitativos y cuantitativos*
<https://blog.selfbank.es/el-analisis-fundamental-aspectos-cualitativos-y-cuantitativos/>
- San Román, I. (18 de marzo de 2019). *Másmóvil, un futuro prometedor*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/03/15/companias/1552656154_790823.html
- Sierra, M. (12 de noviembre de 2021). *MásMóvil concentra las principales marcas de la telefonía low cost*.
https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/masmovil-low-cost.html
- Sacristán, L. (5 de agosto de 2021a). *MásMóvil cierra la compra de Euskaltel tras lograr casi el 98% de apoyo a la OPA*.
<https://www.xatakamovil.com/masmovil-1/masmovil-cierra-compra-euskaltel-lograr-casi-98-apoyo-a-opa>
- Sacristán, L. (5 de abril de 2022b). *Gracias a Euskaltel, el Grupo MásMóvil cerró 2021 con un 28% más de ingresos y más de 14,5 millones de clientes*.
<https://www.xatakamovil.com/masmovil-1/gracias-a-euskaltel-grupo-masmovil-cerro-2021-28-ingresos-14-5-millones-clientes>
- Telefónica. (23 de abril de 2021a). *2021 Telefónica logo*.
https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Telef%C3%B3nica_2021_logo.svg
- Telefónica. (28 de junio de 2022b). *Nosotros- historia*.
<https://www.telefonica.com/es/nosotros/principales-datos/historia/>

- Vodafone España. (28 de junio de 2022). *Conócenos- nuestro propósito*. <https://www.vodafone.es/c/conocenos/es/nuestro-proposito/>
- Wikipedia (2017). *Vodafone 2017 logo*. https://en.wikipedia.org/wiki/File:Vodafone_2017_logo.svg
- 20 Minutos. (6 de junio de 2022). *Más cerca la fusión entre MásMóvil y Orange: ultiman la concesión de un préstamo de 6.500 millones para financiar la operación*. <https://www.20minutos.es/noticia/5011035/0/mas-cerca-la-fusion-entre-masmovil-y-orange-ultiman-la-concesion-de-un-prestamo-de-6-500-millones-para-financiar-la-operacion/>
- 1000 marcas. (20 de mayo de 2022). *Orange S.A. Logo*. <https://1000marcas.net/orange-s-a-logo/>