

ANOVO: EL SAT EN LA SOMBRA¹

LA DECISIÓN DE RIESGO

Anovo era una de las principales empresas españolas de servicio de asistencia técnica (SAT) dedicada a la reparación de teléfonos móviles, ordenadores y pequeños aparatos electrónicos. Su principal actividad era la de ofrecer soporte a los distribuidores minoristas, como línea de negocio B2B, aunque también tenía un servicio de atención directa al consumidor (B2C).

La empresa había llegado a un acuerdo inicial con una importante cadena de distribución minorista —en delante, La Tienda— para atender su servicio posventa de teléfonos y dispositivos móviles, pequeños aparatos electrónicos, electrodomésticos de línea marrón y ordenadores personales.

La dirección de Anovo se enfrentaba a finales de agosto de 2021 a una decisión comercial de importancia que podía suponer la pérdida de un gran cliente potencial, como era La Tienda, en el que se había invertido mucho tiempo y dinero.

Antonio Gómez —director comercial de Anovo— y su equipo de ventas llevaban tiempo intentando convencer a La Tienda con propuestas comerciales que detallaban las ventajas económicas y de servicio al cliente que le supondría subcontratar con su empresa la gestión integral del servicio de asistencia técnica de posventa. Anovo, para demostrar la conveniencia de su propuesta, decidió ofrecer a La Tienda en febrero de 2021 una prueba piloto gratuita de dos meses de duración y acotada a dos establecimientos; supondría un coste aproximado de 100.000€, entre la adaptación de su sistema informático a las necesidades de La Tienda y el acondicionamiento de las instalaciones necesarias para la puesta en marcha del servicio.

La Tienda mostró su satisfacción con la prueba piloto, pero solicitó que se ampliara hasta septiembre con la finalidad de contrastar mejor los resultados. Sin embargo, a finales de

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Jose Luis García del Pueyo, con la colaboración del asistente de investigación Jaime Arana, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © marzo 2023, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

agosto La Tienda realizó un nuevo planteamiento: solicitó que se extendiera la prueba a 200 establecimientos de la cadena y durante 6 meses más. Así es como podría convocar la licitación pública obligatoria, según sus normas internas.

Esta propuesta causó desconcierto en Anovo y algunos directivos consideraron que no se podía aceptar por el alto coste que supondría para la empresa. La Tienda lo solicitaba porque consideraba que, tras este nuevo periodo de prueba, estaría en mejores condiciones de realizar una licitación pública de contratación del servicio SAT, que era obligatoria según sus políticas internas.

Antonio sabía la importancia que tenía este cliente, pero también comprendía la postura de rechazo de algunos directivos de su empresa, por lo que de nuevo tenía que explicar a ambas partes las ventajas de la relación comercial.

HISTORIA DE ANOVO

Anovo se constituyó en España en 1998 cuando la empresa francesa A Novo Télécom — que cotizaba en la Bolsa de París en aquella fecha— compró la planta industrial que, la también francesa de telecomunicaciones, Alcatel tenía en Málaga. Desde su fundación estuvo especializada en el servicio posventa para la reparación de *routers*, decodificadores y teléfonos móviles en el incipiente mercado español de la telefonía; así como de ordenadores personales de marcas como Alcatel y Phillips.

A Novo Télécom fue comparada en 2015 por Ingram Micro —www.ingrammicro.com— empresa tecnológica estadounidense que a su vez fue adquirida en 2019 por la empresa china HNA Group —www.crunchbase.com/organization/hna-group.

Ingram Micro tenía para la filial española una opción de compra que podía ejercitar en los siguientes dos años. Los directivos de Anovo en España ofrecieron tanto al antiguo, como al posible nuevo propietario la posibilidad de adquirir ellos parte de la empresa mediante un MBO². Tras una serie de negociaciones se acordó que el fondo de inversión propietario de Anovo Telecom conservase el 45% de la sociedad y Directivos Comlink S.L. (empresa constituida por los principales directivos de Anovo en España) adquiriese el 55% restante (véase Anexo 1: Trayectoria empresarial de Anovo).

Su visión empresarial era la siguiente:

“Ser la referencia en España para soluciones globales en posventa de dispositivos tecnológicos; con presencia desde la venta hasta el reciclaje, ofreciendo trazabilidad e información de cada hito del proceso y superando las expectativas del cliente gracias a la excelencia de nuestro servicio”.

² MBO es el acrónimo de Management By Out, o posibilidad de que los directivos de la empresa adquieran su propiedad, en parte o en su totalidad.

Sus procesos productivos estaban certificados con las normas ISO 9001 (gestión de la calidad), ISO 14001 (gestión ambiental), ISO 45001 (seguridad y salud laboral) e ISO 27001 (GPDR seguridad de la información).

La facturación en 2021 fue de 85.000.000 de euros, con un EBITDA de 6,5 millones y empleaba a 1.250 trabajadores (véase Cuadro 1: Ingresos, EBITDA y empleados de Anovo).

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	74 M€	73 M€	74 M€	77 M€	85 M€
EBITDA	3,5 M€	4,6 M€	4,5 M€	5 M€	6,5 M€
Empleados	1.113	1.150	1.300	1.312	1.250

Cuadro 1: Ingresos, EBITDA y empleados de Anovo

La empresa trasladó en 2021 más de 2.000.000 de unidades como operador logístico y reparó, aproximadamente: 1.400.000 unidades de dispositivos móviles, unas 540.000 unidades de ordenadores, unos 2.500.000 de unidades de *routers* o decodificadores y más de 20.000 unidades de consolas. (Véase Anexo 2: Evolución de Anovo).

El origen del SAT y el comienzo del cambio

La empresa consiguió convertirse en 1998 en el SAT de Canal+³, primer canal de televisión privado que emitió en España. Para acceder a su programación era necesario tener un decodificador que, en caso de avería, había que reparar con celeridad. Pero en España no había en aquellas fechas ninguna empresa especializada que pudiese ofrecer una respuesta rápida, fiable y con cobertura nacional. Estas circunstancias supusieron una oportunidad para Anovo.

Los SAT se fueron desarrollando con el paso de los años y comenzaron a aparecer grandes operadores capaces de dar servicio a los millones de teléfonos móviles que comenzaban a venderse en España cuando se liberalizó el sector de las telecomunicaciones; al mismo tiempo, se produjo también una fuerte eclosión de la tecnología móvil digital.

Anovo se convirtió, debido a su experiencia, en uno de los principales SAT de los tres grandes operadores de telefonía móvil (Movistar, Orange y Vodafone). Estas operadoras

³ Canal + fue la única cadena de pago que autorizó la Ley de Televisión de 1998, que daba entrada a las cadenas privadas de televisión, en un contexto en el que sólo existía la cadena pública de Televisión Española. Las otras dos cadenas que emitían en abierto eran Telecinco y Antena 3. Canal + estaba participada por Vivendi Universal —importante multinacional francesa del sector del entretenimiento— y el Grupo Prisa, editor del diario *El País*. La cuota mensual que tenían que pagar los televidentes era de 3.000 pesetas (20 euros), por lo que esta cadena realizó importantes esfuerzos en la calidad y originalidad de su programación para poder atraer y vincular a unos televidentes acostumbrados a no pagar por ver la televisión.