

CONTROL 1 EL 65J
Gestión de Empresas de Telecomunicaciones

Prof.: JM Torres
Auxiliar: S. Rivas

1. Usted ha sido contratado como asesor de la Gerencia General de Virgin Mobile en Chile, empresa que ha operado exitosamente Operadores Móviles Virtuales (OMV) en Estados Unidos y Europa. En estos días, Virgin ha decidido entrar al mercado nacional, pero no ha terminado de definir completamente su estrategia competitiva. En términos generales Virgin es un holding de empresas perteneciente al millonario inglés Sir Richard Branson que tiene posiciones importantes en la industria del entretenimiento, el retail, transporte, turismo y otras áreas. Se anexan algunos datos de interés para comprender antecedentes de este operador. Considerando los datos anteriores, a usted se le pide que realice un análisis estratégico completo de este movimiento de mercado respondiendo al menos los siguientes tópicos.

- i) Análisis del mercado móvil
 - a. Tamaño del mercado (Ingresos anuales, número de clientes).

Más de 20 MM clientes con 4.000 MMUS\$ anuales estimados.

- b. Descripción del mercado (Tipos de cliente, tráfico, madurez, perspectivas de crecimiento).

70% prepago, 30% contrato con tendencia de migración hacia mix con mayor contrato.

Tráfico creciente a tasas decrecientes...mercado entrando en fase de madurez plena.

Crecimiento en nuevos servicios y prestaciones. Mucho revolving del mercado incentivado por el surgimiento de portabilidad.

- c. Esquema regulatorio (Tarifas reguladas y tarifas no reguladas).

El mercado móvil es libre de fijación tarifaria...sólo se fija el cargo de acceso que es el costo por entrar a las redes de otro operador.

- d. Competidores (Posicionamiento, Market share, perspectivas de crecimiento).

Los principales competidores son MOVISTAR, ENTEL y CLARO con un 40%, 40% y 20% aproximadamente de participación de mercado. El líder en rendimiento EBITDA sobre ingresos es ENTEL con un 45% y le sigue MOVISTAR con un 40%. Claro está del orden del 10%. ENTEL es el líder en posicionamiento en servicio en el mercado, pero Movistar tiene un buen posicionamiento como proveedor integrado. Claro opera como un proveedor con posicionamiento de bajo precio en segmentos más bajos.

- ii) Análisis interno
 - a. Descripción de la Cadena del Valor de Porter: Procesos clave.

Los procesos claves en el caso de Virgin son la cadena de distribución y agregación de valor con marketing y asegurar una buena integración con el proveedor de servicios.

- b. Recursos y Competencias Esenciales: Agrega valor el holding Virgin?

Marca, buenas prácticas de clientes, financiamiento, liderazgo, posibilidad de bundling.

- c. Formulación y fuentes de Ventaja Competitiva.

Marca, oferta de valor para segmento joven..link con música, entretenimiento, eventos, viajes, turismo.

- d. Sustentabilidad de la Ventaja Competitiva.

La sustentabilidad dependerá de la habilidad de encontrar valor específico en la propuesta a los jóvenes...eventos, música, formas de pago, etc...el desafío es permanente y probablemente no será un solo elemento sino que una conjunción de varios. El posicionamiento original de la marca será clave.

- iii) Análisis externo
 - a. Intensidad de las 5 Fuerzas de Porter.

En general es alta la intensidad de competencia interna y el poder de negociación de los canales de distribución, particularmente en el prepago...el resto tiene intensidad moderada o media.

- b. Atractibilidad de la Industria móvil.

Es una industria con posiciones fuertes de actores grandes y que resultará atractiva para los entrantes en la medida que sean capaces de rentabilizar nichos específicos de mercado.

- c. Análisis de barreras a la entrada.

Con la normativa actual de OMV las barreras a la entrada bajan significativamente. Sin este marco regulatorio las barreras a la entrada son altas en inversión, acceso a espectro y know how de operación. Sin embargo, aún existiendo apertura en los OMV existen barreras adicionales que pueden ser salvadas pero que deben ser afrontadas por el entrante como las políticas de defensa que usarán los incumbents para defender su posición y los canales de distribución que incluso pueden cobrar fee de entrada para distribuir los nuevos productos.

- d. Análisis de estructura de costos.

Estructuralmente un OMV tiene una configuración de costos predominantemente variable, versus el establecido que tiene una estructura predominantemente fija. En consecuencia, el establecido está mucho más preparado (y dispuesto) a enfrentar guerras de precios para defender base. Eso implica que el entrante debe generar una estrategia de segmentación centrada en valor agregado o prestaciones distintivas

- iv) Estrategia competitiva
 - a. Formulación de visión y misión.

Visión: Ser el proveedor de servicios móviles en Chile con la mayor base jóvenes.

Misión: Entregar un producto de prepago de última tecnología y con acceso permanente a los mejores contenidos multimedia para el mercado joven en Chile, usando canales electrónicos y la marca Virgin como base.

- b. Formulación de la estrategia competitiva.

Diferenciación en segmento. Servicios de Valor Agregado, equipos, acceso web y bundling para el segmento joven. La base de la ventaja competitiva debe estar en la cadena de distribución y en marketing..ej.: eventos exclusivos para clientes Virgin.

2. Responda brevemente las siguientes preguntas.

- i) Qué relación existe entre el estado de desarrollo de un país y la penetración de los servicios de telecomunicaciones?

El desarrollo de un país es un indicador de la calidad de vida y por ende está en directa relación con los servicios de telecomunicaciones. A mayor desarrollo país, mayor la penetración de estos servicios.

- ii) Qué razones explican el estanciamiento/decrecimiento del mercado de la telefonía fija en Chile?

Las principales razones son las características de sustitutos que tienen los servicios de Telefonía móvil e Internet (servicios VoIP, Mail, Chat) sobre la telefonía fija. El hecho de que el decrecimiento sea relativamente bajo (estancamiento) se debe a que la convergencia en los servicios de telecomunicaciones ha permitido ofrecer la telefonía fija a un costo muy bajo (triple pack, etc), lo que ha hecho que sigan vigentes.

iii) Qué razones explican el crecimiento del mercado de la telefonía móvil en Chile?

Los avances en tecnología han permitido por un lado la reducción de costos, lo que se traduce en la disminución en los precios del servicio, y por otro lado el aumento de prestaciones y servicios asociados a la telefonía móvil.

También es relevante el cambio en el sistema de cobro (el que llama paga) y la adopción del servicio de prepago que logra entregar la flexibilidad en el cobro que los clientes necesitaban (llegando incluso a representar el 70% del mercado).

Todos estos factores han contribuido en el fuerte crecimiento de la telefonía móvil

iv) Qué se entiende por economías de ámbito y cómo se aplica al mercado de las telecomunicaciones?

Las economías de ámbito ocurren cuando hay una disminución en los costos unitarios de producción a raíz de un aumento en la cantidad de productos o servicios ofrecidos.

En telecomunicaciones se puede observar este fenómeno cuando se ofrecen diversos servicios a través de un mismo canal físico. Esto incluso se ha visto reflejado en los precios al cliente, a través de los conocidos Triple Pack.

v) Por qué las economías de aprendizaje ayudan a mejorar la estructura de costos de una compañía?

Las economías de aprendizaje hacen alusión a la experiencia (Know-How) adquirida al producir, o prestar servicios. Dicho aprendizaje se traduce en una optimización de la manera de producir, y por ende una reducción en los costos. Se observa que a mayor tiempo, o mayor cantidad producida, más experiencia se obtiene, y por ende más tienden a bajar los costos en la próxima producción. No confundir este último concepto con las economías de escala, que hacen alusión a la disminución de costos unitarios a raíz de un aumento del volumen de producción.

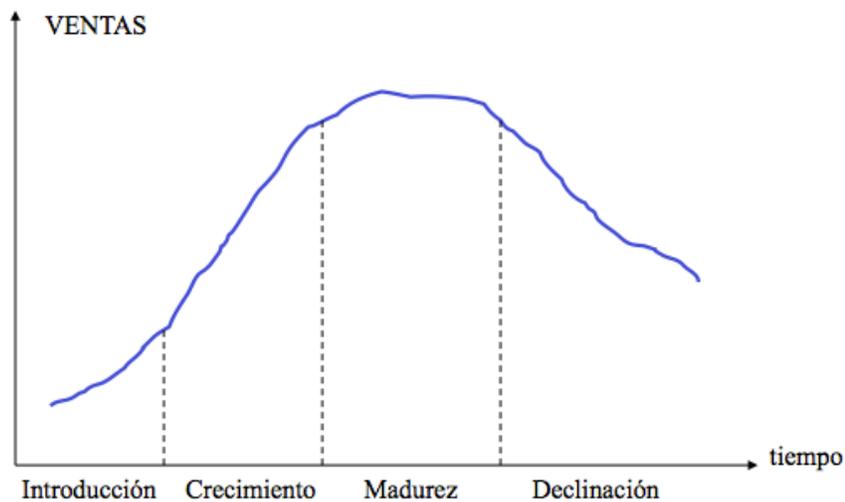
vi) Qué razones justifican que un first mover obtenga ventajas en la entrada al mercado?

El first mover tiende a obtener facilidades para obtener beneficios por una estrategia de diferenciación al ser los primeros en imponer una tecnología distintiva y así lograr posicionarse en el mercado. Para cualquier otro participante, será más difícil adoptar esta estrategia, por lo que tienden a competir por costos o nicho. Por otro lado, al ser el first mover, naturalmente existen menos barreras de entrada en un supuesto nuevo mercado al no existir competidores con las mismas prestaciones, y a su vez puede imponerlas para los nuevos participantes.

vii) Qué significa diseño dominante?

El diseño dominante es un producto o servicio con una configuración estándar que no cambia significativamente en el tiempo a pesar de que se sigan produciendo algunos perfeccionamientos. Emerge principalmente por una mejor aceptación en el mercado o por una superioridad tecnológica. La consolidación de un diseño dominante suele llevar a el desarrollo de nuevos productos o servicios orientados a segmentos específicos, manteniendo grandes similitudes con el diseño dominante.

viii) Explique el ciclo de vida de productos?



- Introducción y crecimiento
 - En general existe espacio para todos dado que el mercado está en expansión
- Madurez
 - El mercado se establece, la diferenciación es cada vez más difícil y la competencia aumenta debido a que el mercado no crece
 - Surgen incentivos para guerras de precio
- Declinación
 - El mercado decrece y pocos podrán rentabilizar
 - Se debe tener cuidado con las barreras de salida

ix) Qué diferencias existen en la formulación genérica de estrategias competitivas dependiendo del estado de ciclo de vida?

La formulación de estrategias competitivas depende directamente del estado del ciclo de vida del producto o servicio. En términos generales se puede decir que en las etapas de Introducción y crecimiento, se tiende a elaborar estrategias que apunten a la captación de clientes a través de reducción en los precios o diferenciación. En las etapas de Madurez y Declinación se suele enfocar las estrategias hacia la disminución del Churn a través de personalización en nichos, o bien utilizar el producto actual para lograr un apalancamiento de un producto sustituto. De todas maneras, la estrategia a utilizar depende de muchos otros factores y no siempre se sigue esta metodología.

x) Si usted tuviera que elegir un mercado de telecomunicaciones para ingresar con un nuevo negocio...cuál elegiría y por qué?

Esta respuesta se considerará correcta según la justificación.

A considerar:

La convergencia en servicios de telecomunicaciones sobre redes NGN está haciendo muy atractivo el mercado de servicios de valor agregado, ya sea en TV, internet móvil o telefonía móvil. Ya se observan algunos ejemplos, como TV interactiva en redes sociales, Mobile TV, VoIP móvil, etc...

xi) Qué diferencia estratégica posee la entrada de NEXTEL en relación a Virgin Mobile?

Nextel tiene concesión de operador con espectro propio y Virgin no dado que opera como OMV. Además, Nextel operaba anteriormente una concesión de trunking y Virgin no estaba presente en el

país. Nextel probablemente partirá desde los clientes de valor hacia los clientes de prepago mientras que Virgin lo hará al revés.

xii) Cuál es la capacidad distintiva de Apple y la competencia esencial relacionada?

Apple se diferencia de sus competidores a través de la interfaz usuario que ofrecen sus productos, ya sea físicamente, entregando un diseño excepcional y característico que logra posicionarse como el diseño dominante (prácticamente en todos sus productos); o bien en términos de software, entregando interfaces amigables que logran que las prestaciones de los productos sean más intuitivas. En este sentido, la competencia esencial es el diseño.

Tiempo: 2 horas