



## Ilustración 2.5

# estrategia en acción

## La industria de la telefonía móvil

*El análisis de las cinco fuerzas ofrece una comprensión de la naturaleza competitiva de una industria.*

### Rivalidad competitiva

En 2004 la rivalidad competitiva entre los operadores se estaba intensificando en la mayoría de los países. En el Reino Unido se estaban ofreciendo múltiples paquetes distintos. Inicialmente, si un consumidor amenazaba con cambiar de operador, los operadores le ofrecían un nuevo teléfono móvil y varios meses de alquiler gratuito de la línea para animarle a quedarse. Sin embargo, a medida que maduraron los mercados, el énfasis se colocó en el precio, la cobertura, los servicios generales al consumidor y la oferta de nuevos productos y servicios (con la aparición de la tecnología 3G).

### Poder de compra

El poder de compra de los consumidores era elevado porque tenían muchas posibilidades para elegir. El peligro para los proveedores era confundir a los consumidores potenciales con ofertas excesivamente complejas. Los operadores independientes (por ejemplo, Carphone Warehouse en el Reino Unido) competían con los que pertenecían a redes de operadores (por ejemplo, Vodafone). Otros ofrecían contratos más baratos con anuncios en los periódicos y en Internet.

### Poder de los proveedores

Los fabricantes de equipos competían por aumentar su cuota de mercado. Antes de la creación de la tecnología 3G, los grandes fabricantes (Nokia, Motorola y Ericsson) estaban preocupados por la posible saturación del mercado. El poder de los proveedores estaba aumentando a medida que el sector se consolidaba mediante alianzas (como la de Casio e Hitachi en 2003). Los operadores tenían que frenar sus avances debido a dificultades de provisión, como en el caso del lanzamiento de los servicios 3G de Hutchison (3-UK) en 2003/4.

### Amenazas de sustitutos

En la década de los noventa la principal amenaza de sustitución era la «regresión tecnológica» que se produjo cuando los consumidores empezaron a volver a la telefonía tradicional debido al elevado coste de las tarifas de los

móviles. En 2000, la reducción de las tarifas y la

«necesidad» que tenía todo el mundo de tener un móvil redujo esta amenaza. En 2004 la mayor amenaza era la convergencia entre la telefonía móvil y los denominados PDAs (Personal Digital Assistants) e Internet (por ejemplo, MSN Messenger). Esto podría provocar que tanto las comunicaciones por voz como los mensajes de texto se realizaran a través de Internet, evitando así la utilización de las redes de los operadores de telefonía móvil. Las tecnologías de localización de los móviles (que facilitan que se identifique a la persona que está llamando) podrían fomentar esta «desviación».

### Amenazas de entrada

La amenaza de nuevos entrantes era reducida debido a los enormes costes, tanto de las licencias (22.000 millones de libras esterlinas, unos 33.000 millones de euros, tan solo en el Reino Unido) como de las inversiones generales necesarias para entrar en la nueva tecnología de tercera generación (banda ancha). El poder dependía de quién estuviera a la vanguardia en la tercera generación y tuviera las licencias para operar el servicio. Solo habría una amenaza de nuevos entrantes si cambiaba la política de esta fuerte regulación en el futuro.

Preparado por SHEPHERD, J., Graduate Business School, University of Strathclyde.

### Preguntas

Adoptando la postura de un operador de redes de esta industria (por ejemplo, de Vodafone):

1. ¿Cuáles cree que son las tres principales amenazas para su negocio?
2. ¿Cómo puede responder a cada una para reducir su impacto?
3. Responda a las dos preguntas anteriores desde el punto de vista de un fabricante como, por ejemplo, Nokia.
4. ¿Cuáles son las principales ventajas y limitaciones del análisis de las cinco fuerzas?