

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

CASO PRÁCTICO:



GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES POTENCIALES

En telefonía móvil nos encontramos con un mercado en forma de Oligopolio formado por Movistar, Vodafone y Amena. El aumento de la competencia en el sector (en un principio sólo Telefónica ofrecía este servicio) ha provocado una bajada de precios, una mejora y ampliación de los servicios (reparación más ágil, mejor atención al cliente, buzón de voz, desvío de llamadas, registro de llamadas perdidas, ...) y un aumento de las ofertas ajustadas a las necesidades de los clientes (empresas, particulares, varios teléfonos conectados a un número,...)

Existe mutua interdependencia entre las ofertas realizadas por cada empresa. Hay publicidad comparativa y muy agresiva, citando a los competidores rozando la ilegalidad (como el caso de Tele2). El mercado está saturado y se buscan bajadas en precios de las llamadas, no nuevas modalidades de contratos. Estamos ante un sector oligopolista en el que cuando uno mueve ficha, el resto también hace lo propio.

Hace unos años la guerra comercial consistió en regalar a troche y moche móviles, financiados por las compañías telefónicas. El hecho de que la mayoría de la población española tenga en sus manos un móvil es lo que ha desembocado en mejorar las ofertas de precios con su abaratamiento para mantener los clientes y robar los de la competencia.

Telefónica de todas formas al ser el líder del mercado mantiene una cierta fidelidad de los clientes, que para no complicarse la vida utilizan Telefónica.

Cuotas de mercado 2º trimestre 2003: Telefónica 53,5%; Vodafone 26,02%; Amena 20,48%

AMENAZA DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES

Al existir altos beneficios en el sector hay un fuerte incentivo a entrar en el sector telefónico, pero existen fuertes barreras a la entrada en el sector como las siguientes:

1. Grandes inversiones iniciales.
2. Economías de escala, debido a la necesidad de instalaciones y montaje de redes, y la necesidad de pagar un alquiler a las ya instaladas para su uso (Telefónica)
3. Es necesario un socio con la tecnología necesaria. Si se quiere entrar a competir es necesario contar con la colaboración de alguna empresa que cuente con la tecnología necesaria para poder competir.
4. Barreras estatales, es necesario una licencia gubernamental, antes era una situación de monopolio ya que no se concedían.

Por todo esto las empresas entrantes tienen entre sus accionistas empresas de telefonía extranjeras, bancos y eléctricas para afrontar los problemas de tecnología y de disponibilidad de capital para invertir..

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

El Teléfono como instrumento de comunicación tiene varios productos sustitutivos:

- Correos: Aunque sea un sustituto cercano debido a su lentitud, frialdad, lenta reacción a la información está en desuso y no es peligroso como competidor.
- Correo electrónico: Los "emilios" están en constante auge, pero debido a la necesidad de uso del soporte telefónico, Telefónica está muy metida en el sector (líneas ADSL). Tiene proveedor propio y también gana dinero. Representa una nueva oportunidad de negocio.
- Mensajería instantánea (tipo Messenger): Representa el sustituto más cercano al teléfono y su creciente uso puede disminuir el uso de la telefonía. La posibilidad de estar permanentemente en contacto con las personas elegidas, a través de conversaciones

escritas, audio y vídeo está experimentando un auge impresionante y puede llegar a suponer una disminución en el coste telefónico de las empresas.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Telefónica posee un fuerte departamento de I+D propio, por lo que apenas tienen dependencia tecnológica. Es un gran cliente para cualquier proveedor de este sector, por lo que tiene un gran poder negociador, aunque debido a la necesidad de contratos de larga duración y gran número de compromisos por ambas partes no puede abusar.

El gran número de clientes que tienen Telefónica provoca que compre cantidades inmensas de elementos necesarios para ofrecer su servicio. Esto le va a proporcionar un alto poder de negociación.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

Hemos pasado de una situación de monopolio en la cual el cliente carecía de poder a otra en la que puede cambiar de compañía telefónica sin mayores problemas. El cliente ahora tiene poder. Los grandes clientes como empresas, organismos públicos, ... piden presupuestos a varias compañías, abonándose a la compañía que presente mejores ofertas.

Es un mercado en expansión (los móviles muchísimo), hay ofertas específicas adaptadas a las necesidades de los clientes. Existe segmentación (por un lado, cliente particular-empresa y por otro diferentes descuentos para diferentes clientes, caso de Telefónica). Sobre todo las grandes empresas y Administraciones Públicas están obteniendo un alto poder de negociación ya que generan muchísimo tráfico en llamadas.

Ha existido una batalla centrada en eliminar la cuota de abonado, utilizando la misma táctica las tres empresas (no se cobra cuota en contratos, pero se exige un consumo mínimo). Aunque nadie da duros a cuatro pesetas y son simplemente fórmulas para incrementar el tráfico entre los usuarios con la apariencia de que se gastarán menos.

BIBLIOGRAFÍA:

- *Actualización del ejercicio propuesto por el Seminario de Economía del CPR 1 de Zaragoza*
- *Artículos de la revista Emprendedores y de la prensa económica*