



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CASO DE ESTUDIO: LANZAMIENTO DE NUEVO OPERADOR MÓVIL
EN CHILE, UNA MARCA GLOBAL EN EL CONTEXTO LOCAL**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

JORGE ANDRÉS JEREZ ORTEGA

PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO MORÁN OVALLE
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE
2015

**RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADE
DE: Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Jorge Jerez Ortega
FECHA: 30 de marzo de 2015
PROFESOR GUIA: Enrique Jofré Rojas**

**CASO DE ESTUDIO: LANZAMIENTO DE NUEVO OPERADOR MÓVIL EN CHILE, UNA MARCA
GLOBAL EN EL CONTEXTO LOCAL**

El objetivo general de la presente tesis es desarrollar una narrativa aplicada a una situación real de negocios, donde se pueda generar una discusión que permita al estudiante desarrollar aprendizajes en relación a diversas temáticas del ámbito de la gestión de empresas. En particular, se propone profundizar en temas asociados con marketing y estrategia.

Para lograr el objetivo amplio de la tesis, se ha seguido el formato de caso de estudio, propuesto por Harvard Business School, el que plantea un aprendizaje práctico a través de descripciones de la experiencia efectiva de negocios por parte de alguna organización. Esto se realiza a través de la resolución de preguntas y problemas, donde el estudiante deberá idear soluciones a partir de los datos expuestos en el caso y anexos adjuntos. El presente relato retrata la irrupción de Virgin Mobile en el mercado chileno de telefonía móvil, lo que representa ciertos desafíos y oportunidades para esta compañía de origen británico, en cuanto a desarrollar su propuesta comercial, modelo de negocios y posicionamiento estratégico.

En una primera parte se plantea la historia de la compañía y sus componentes de marca y propuesta de valor, los que la han llevado a ser una de las organizaciones más reconocidas a nivel global. Posteriormente, se detalla el mercado e industria de la telefonía móvil en Chile, sus principales actores y algunos datos relevantes para tener una idea de lo que enfrentarían los ejecutivos de Virgin Mobile al diseñar el ingreso al mercado y la operación.

Luego, se esboza la estrategia de marketing de Virgin Mobile, abordando aspectos clave en la elección del correcto mix de productos, precios, canales de distribución y promoción, cerrando con la incertidumbre de cómo estas decisiones afectarían las metas propuestas por el Directorio de la compañía para los primeros años de funcionamiento. Asimismo, se hace énfasis en el posicionamiento de la compañía y se desarrolla su propuesta enfocada en un servicio al cliente superior.

Finalmente al caso, se adicionan notas docentes respecto de la metodología propuesta para afrontar las problemáticas subyacentes al caso de estudio y los fundamentos de gestión y apoyo bibliográfico en términos de modelos y técnicas que el estudiante deberá implementar para resolver exitosamente las interrogantes propuestas. En este sentido, se sugiere un análisis estratégico y mapeo de la competencia, donde se aprecia claramente la posición de Virgin Mobile en relación al resto de los actores. Por otro lado, se desarrolla el modelo de negocio seguido y sus principales factores de éxito (servicio al cliente y marca). Para cerrar las notas docentes, se propone el cálculo del valor del cliente, para comprender la importancia de la tasa de retención en el valor que genera la empresa y su propuesta de servicio al usuario final.

En relación a las conclusiones, se realizará un análisis crítico respecto de las decisiones tomadas por los ejecutivos de la compañía, intentando dar una mirada más objetiva a la estrategia de entrada al mercado implementada por la organización.

**EXECUTIVE SUMMARY THE THESIS TO OPT TO THE
DEGREE OF:** Global Master of Business Administration
BY: Jorge Jerez Ortega
DATE: march 30, 2015
ADVISOR: Enrique Jofré Rojas

**CASE STUDY: LAUNCH OF NEW MOBILE OPERATOR IN CHILE, A GLOBAL BRAND IN THE
LOCAL CONTEXT**

The overall objective of this thesis is to develop a narrative applied to a real business situation, where it generates a discussion that allows students to acquire lessons in relation to various topics in the field of business management. In particular, we propose to analyse issues associated with marketing and strategy.

To achieve the broader goal of the thesis, we have followed the case study format, proposed by Harvard Business School, which poses a practical learning through descriptions of actual business experience on the part of any organization. This is done through the resolution of questions and problems, where the student must devise solutions from the data presented in the case and annexes. This story portrays the emergence of Virgin Mobile in the Chilean mobile market, representing some challenges and opportunities for the company of British origin, as to develop their business proposal, business model and strategic positioning.

In the first part, the history of the company and its components regarding to brand and value proposition are discussed, which has made it one of the most recognised global organizations. Subsequently, the market and industry of mobile telephony in Chile, its main actors and some relevant data to get an idea of what executives would face when designing Virgin Mobile market entry and operation, is detailed.

Then, Virgin Mobile's marketing strategy is outlined, addressing key aspects in choosing the right mix within product, price, distribution channels and promotion, closing with the uncertainty of how these decisions may affect the goals set by the Board of the company for the first years of operation. Also, it emphasizes the positioning of the company and its proposal focused on a superior customer service.

Finally in the case, teaching notes regarding to the proposed methodology are added to address the underlying problem to the case study and management fundamentals as well as bibliographic support in terms of models and techniques that students must implement to successfully resolve the questions proposed. In this sense, strategic analysis and mapping of competition, which clearly appreciates Virgin Mobile's position in relation to other actors is suggested. Furthermore, the business model followed and key success factors (customer service and brand) are developed. To close the teaching notes, customer value calculation aims to understand the importance of the retention rate in the value generated by the company and its proposed service to the end user.

In relation to the conclusions, a critical analysis regarding to decisions made by company executives will take place, trying to provide a more objective view of the market entry strategy implemented by the organization.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, amigos y las personas que de alguna u otra forma me han ayudado en este camino.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	OBJETIVOS.....	2
2.1	Objetivo General	2
2.2	Objetivos Específicos.....	2
3	METODOLOGÍA.....	2
3.1	Visita a Terreno.....	3
3.2	Definición de las Problemáticas.....	3
3.3	Identificación de las Fuentes de Información.....	4
3.4	Entrevistas	4
3.5	Escribir el Caso	4
4	MARCO TEÓRICO	5
4.1	Estrategia	5
4.2	Modelos de Negocios.....	6
4.3	Marketing	6
5	CASO DE ESTUDIO: LANZAMIENTO DE NUEVO OPERADOR MÓVIL EN CHILE.....	7
5.1	Introducción.....	7
5.2	Historia del Grupo Virgin.....	8
5.3	La Marca	8
5.4	Virgin Mobile	10
5.5	Telefonía Móvil en Chile.....	10
5.6	Buenas noticias para Virgin Mobile Chile.....	13
5.7	Fabricantes y Canales de Distribución.....	14
5.8	Competidores.....	16
5.8.1	ENTEL: Estrategia de Rentabilidad	16
5.8.2	TELEFÓNICA (MOVISTAR): Líder de Mercado en volúmen.....	16
5.8.3	CLARO: Precios Bajos.....	17
5.9	Datos Financieros	18
5.10	Modelo de Negocio de Virgin Mobile Chile	18
5.11	Productos y Servicios.....	19
5.12	Precio.....	20
5.13	Comunicación	21
5.14	Canales de Distribución	22
5.15	Logística y Operación	23
5.16	Tomadores de Decisión	23

5.17	Lanzamiento.....	24
6	NOTAS DOCENTES	25
6.1	Resumen del Caso.....	25
6.2	Objetivos Académicos.....	25
6.3	Enfoque Propuesto	26
6.4	Elementos de Decisión e Hitos a Considerar.....	26
6.5	Análisis.....	27
6.6	Estrategia	28
6.6.1	Cinco Fuerzas de Porter.....	28
6.6.2	Matriz del Consumidor, Percepción de Valor y Sistemas de Actividad	33
6.7	Modelos de Negocio	37
6.7.1	Formulación de un Modelo de Negocios: CANVAS	37
6.8	Marketing	38
6.8.1	Valor del Cliente: Customer Life Value.....	38
7	CONCLUSIONES	42
8	BIBLIOGRAFÍA.....	43
9	ANEXOS.....	46

1 INTRODUCCIÓN

Los planes de Virgin Mobile en Latinoamérica son ambiciosos. La idea es contar con una fuerte presencia en la región para el año 2018. En la actualidad (año 2014), la firma cuenta con operaciones establecidas en Chile y Colombia, encontrándose próxima a lanzar su oferta comercial en México y Brasil.

En términos del caso de negocio a desarrollar, la propuesta consiste en presentar la situación de Virgin Mobile durante la fase de **entrada al mercado chileno**, analizando las decisiones estratégicas de posicionamiento, productos, precios, canales de distribución y promoción.

El levantamiento de capital e inversión para el despliegue comercial del resto de las operaciones en Latinoamérica dependería en gran medida del desempeño de la organización en el mercado chileno. Por lo tanto, los ejecutivos del Virgin Mobile Chile tendrían una presión adicional, considerando que la plana directiva a nivel regional estaría constantemente monitoreando el funcionamiento de la operación local.

Respecto del mercado, las condiciones de entrada de nuevos actores, portabilidad numérica, alta tasa de penetración de los servicios y respuesta por parte de las empresas ya establecidas en el mercado, propician un lanzamiento no exento de problemas y desafíos. La competencia existente (Entel, Claro y Movistar), cuenta con recursos mucho mayores, considerando que representa una categoría que concentra uno de los mayores gastos en publicidad del país. Además, los clientes se encuentran fuertemente fidelizados y la oferta de productos y servicios es conocida y probada.

Los nuevos entrantes que vendrán a competir con Virgin Mobile en el país (Falabella Móvil y VTR), son empresas ya asentadas en sus respectivos rubros, pudiendo sacar ventaja de las sinergias que se podrían crear al momento de ingresar al mercado móvil. En el caso de Falabella Móvil, sus puntos de venta, propuesta de productos cruzada y medio de pago propio representan un factor a considerar. En el caso de VTR, contar con una oferta multi-producto asociada a una base de clientes ya existente sería importante para sus pretensiones de lanzamiento.

De esta forma, se podrá observar y analizar la importancia de desarrollar un correcto posicionamiento, el que debe estar alineado con los valores de marca y propuesta de valor de la compañía, intentando crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Solo así se podrán conseguir los objetivos de la compañía en términos de clientes, ingresos y finalmente pago de la inversión en Chile, lo que liberaría recursos para comenzar actividades en el resto de los países foco en Latinoamérica.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

El objetivo general es analizar, y por sobre todo cuestionar, como una marca global ingresa a un mercado desconocido, altamente competitivo y con un profundo grado de incertidumbre. La idea es ponerse en el lugar de los ejecutivos tomadores de decisiones y desarrollar soluciones a diversas interrogantes dentro del ámbito de la gestión de empresas. De esta forma, en términos de las herramientas de gestión, se profundizarán aplicaciones de los siguientes esquemas o áreas específicas:

- Marketing estratégico y valor de los clientes.
- Estrategia y posicionamiento competitivo.
- Modelos de negocio y propuesta de valor.

2.2 Objetivos Específicos

A nivel de objetivos específicos, se tienen los siguientes:

- Generar un entendimiento del modelo de negocios utilizado por Virgin Mobile para ingresar al mercado chileno y de la industria de telefonía móvil en Chile, junto con identificar a sus principales actores y características propias.
- Utilizar herramientas de gestión disponibles en la literatura moderna para analizar factores clave de la industria y cómo estos pueden afectar el éxito de Virgin Mobile en el país.
- Generar una nota docente que sirva para conducir una clase provechosa en términos de participación de los estudiantes, la realización de un análisis profundo y aplicación de metodologías teóricas en un caso de la vida real.

3 METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos propuestos, se aplicará la técnica de caso de estudios y las aplicaciones prácticas serán expuestas a través de notas docentes, en base a metodologías y conceptos dentro de la gestión de empresas como rama del conocimiento.

Para desarrollar la metodología, se siguieron fundamentalmente los lineamientos de lecturas fuente correspondientes a la inventiva utilizada por Harvard Business School, para el desarrollo de casos de estudio y notas académicas que sirvan para la discusión en el estudio de negocios en distintas escuelas o universidades alrededor del mundo.

El esquema metodológico describe y conceptualiza el formato que debe seguir un caso de estudio, orientado a una situación real de alguna organización. Por lo tanto, existe un esquema a seguir en términos del estilo de escritura, el que debe contar una historia y no relatar una serie de datos. Asimismo, se tiene una aproximación a la información desde diversos ángulos, consiguiendo con la entrevista a los implicados, los que generalmente son ejecutivos implicados en las decisiones en cuestión.

Por otro lado, el desarrollo del caso debe ser lo suficientemente claro para luego preparar las notas docentes, las que deben seguir un formato que sirva al facultativo para desarrollar una cátedra exitosa, de acuerdo al área del conocimiento que se desee profundizar. De esta forma, se continuó con el siguiente orden lógico para la construcción de la narrativa:

- Visita a terreno
- Definición de las problemáticas
- Identificación de las fuentes de información
- Entrevistas
- Escribir el caso

3.1 Visita a Terreno

La primera visita a terreno es fundamental para establecer asociaciones clave con las personas que posteriormente serán entrevistadas y por otra parte, para definir los problemas que serán abordados al desarrollar el caso.

En este sentido, se contó con el apoyo del Gerente General de la compañía, el que brindó las facilidades para acceder a información relevante de forma de responder las primeras preguntas en relación al foco que se le daría al caso. Por otro lado, este apoyo es importante para generar compromiso dentro del resto de entrevistados, de manera de facilitar el trabajo de campo.

3.2 Definición de las Problemáticas

Una vez realizada la primera visita a terreno, es importante establecer claramente cuáles serán las problemáticas que serán descritas en el caso y posteriormente analizadas en las notas docentes. Se ha definido que el foco principal de la operación de Virgin Mobile en Chile tiene que ver con su estrategia de marketing, lo que se verá reflejado posteriormente en su propuesta de valor y desarrollo estratégico. En este sentido, se le daría mayor profundidad a la información de esta área de la compañía, intentando describir con detalle su ejecución.

En términos cronológicos, se le dará énfasis al periodo anterior al lanzamiento más que al de la operación existente. De esta manera, el estudiante podrá desarrollar su propia versión de la estrategia que debería haber seguido la compañía al momento de iniciar operaciones en Chile, para luego contrastar esto con lo que realmente sucedió, en base

a las técnicas que serán descritas posteriormente en el caso. De esta forma, el estudiante debería situarse en los primeros meses de año 2012, considerando que la compañía lanzaría su oferta comercial en abril del mismo año.

Es así como se definieron aspectos estratégicos, de análisis de industria y de marketing, los que serán profundizados a continuación en el caso.

3.3 Identificación de las Fuentes de Información

La primera fuente de información será obtenida mediante una serie de entrevistas con los actores principales de las decisiones estratégicas de la empresa. De forma de contar con diferentes miradas, se entrevistará a empleados de diversas áreas funcionales:

- CEO Virgin Mobile Chile.
- Programme Manager Virgin Mobile LATAM.
- Director de Ventas Virgin Mobile Chile

Adicionalmente, se buscará recopilar información relevante para sustentar las metodologías utilizadas por la empresa desde las siguientes fuentes:

- Material bibliográfico y revisión de la literatura atinente al caso.
- Diversos estudios de mercado contratados por la organización antes de la entrada al mercado y durante su operación.
- Información contingente de la industria proporcionada por la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile.
- Archivos de planificación financiera, presentaciones al Directorio y memorias anuales relevantes.
- Estudios secundarios respecto a las tendencias de la industria móvil.

3.4 Entrevistas

Las entrevistas se realizaron en dos formatos. El primero de carácter presencial y de forma libre, con el objetivo de que el entrevistado se sienta más cómodo en la conversación y pueda entregar información con mayor detalle. Posteriormente, se diseñaron y ejecutaron entrevistas escritas, las que fueron enviadas por correo electrónico luego de analizar la entrevista presencial. La idea de esta segunda instancia es profundizar en los aspectos que no quedaron del todo claros o preguntar por cifras que no se mencionaron en la entrevista anterior.

3.5 Escribir el Caso

Para escribir el caso se utilizará un lenguaje simple, a modo de contar una historia. Esto ayuda a generar mayor atención por parte del estudiante. Por otro lado, se usarán citas

textuales de los protagonistas de esta historia o pasajes citados de management involucrado u otros actores relacionados con la industria de telefonía móvil en Chile. Como se ha mencionado anteriormente, es importante mantener un tono que inspire estar viviendo una situación real.

4 MARCO TEÓRICO

La correcta utilización de literatura moderna en gestión de negocios es fundamental para el desarrollo de las notas docentes, que servirán a los estudiantes para dar solución a las preguntas subyacentes al caso en cuestión.

En este sentido, de acuerdo a las notas confeccionadas, se puede realizar una segmentación conforme a las siguientes ramas de la administración de empresas expuestas: Estrategia, Modelos de Negocio y Marketing.

4.1 Estrategia

En el ámbito de la estrategia, Porter (1980) sugirió que cinco fuerzas principales le dan forma a la competencia a nivel de las unidades estratégicas de negocio y que un análisis sistemático de cada una puede ayudar a los gerentes a identificar las claves para la competitividad de su industria en particular¹.

Estas fuerzas son las siguientes:

- Poder de negociación de los Compradores o Clientes
- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

Una mayor fuerza induce a menores resultados económicos, en contraste con una menor fuerza, la que conduce a una posición ventajosa para la empresa. Por lo tanto, las compañías deben comprender estas fuerzas de forma de defenderse o influenciarlas.

Adicionalmente, la matriz del consumidor desarrollada por Bowman (2003), es un modelo de gran ayuda para explorar estrategia competitiva. La matriz es derivada de las percepciones que tienen los clientes respecto del producto o servicio que es ofrecido sumado a los precios de estos². En un eje se mapea el valor percibido y en otro

¹ HOOLEY, G. (2011). Marketing Strategy and Competitive Positioning. Pearson Education Limited. US.

² BOWMAN, C. (2003). Formulating Strategy in The Oxford Handbook of Strategy, Volume: 1. Oxford University Press.

el valor cargado o precio en relación a un segmento específico del mercado, lo que permite observar el posicionamiento de las empresas en un determinado campo competitivo, para posteriormente tomar acciones correctivas de acuerdo al objetivo de la organización.

Por otro lado, los sistemas de causalidad o actividad de Porter (1996), muestran cómo la posición estratégica de una empresa se encuentra basada en un conjunto de actividades adaptadas y diseñadas para entregar valor. En las empresas con una posición estratégica clara, un número de orden superior de temas estratégicos puede ser identificado y puesto en práctica a través de grupos de actividades estrechamente vinculadas³.

4.2 Modelos de Negocios

Los modelos de negocio describen la forma en que una organización realiza la generación de ingresos o beneficios, planificando como se servirá a los clientes. Por tanto, el modelo dependerá de la empresa y la industria en la cual se encuentra enmarcada. Dentro de esta temática particular de la administración de empresas, se recogió el modelo CANVAS desarrollado por Osterwalder (2008), basado en su trabajo anterior (Ontología de Modelos de Negocio, 2004). Este propone básicamente nueve bloques que definen un negocio⁴.

- Asociaciones
- Actividades
- Recursos
- Estructura de Costos
- Propuesta de Valor
- Relacionamiento con Clientes
- Canales
- Segmentos de Clientes
- Flujo de Ingresos

Es un modelo simple y de gran utilidad para entender como las diferentes estructuras de un negocio juegan su rol propio dentro de la generación de valor de una organización. Por otro lado, existen nuevas adaptaciones al formato inicialmente propuesto, por ejemplo: Lean Canvas de Ash Maurya.

4.3 Marketing

Dentro de los distintos conceptos de marketing que ofrece la literatura, la tesis profundiza en el llamado Valor del Cliente.

³ PORTER, M. 1996. What is Strategy?. Harvard Business Review, US, 1996.

⁴ OSTERWALDER, A. PIGNEU, Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. 2010. John Wiley & Sons, Inc.

El concepto original del Valor del Cliente o Customer Life Value (CLV), se basa en la idea de justificar los gastos de marketing mediante la aplicación del método del valor presente neto a las inversiones realizadas en relación con el cliente. Kumar y Rajan (2009) definen el CLV como la suma de los flujos de efectivo acumulados descontados, empleando el coste medio ponderado del capital (WACC) de un cliente durante toda su vida con la empresa⁵.

El marketing relacional asume la posibilidad de crear una continua relación con el cliente, en la cual su satisfacción será lo suficientemente fuerte como para crear lealtad o compradores frecuentes. En estas situaciones, las firmas se esfuerzan en encontrar formas de incrementar la satisfacción de sus clientes: proveyendo calidad, servicios adicionales, recompensas por lealtad o repetición de compras. Un cliente satisfecho tiende a ser menos sensitivo al precio y tiene una mayor propensión a ser leal en el tiempo. El análisis del CLV y la constante evaluación de los parámetros para determinarlo, proveen a la compañía de un esquema para responder optimamente a cambios en las necesidades de los consumidores, acciones de la competencia y una evolución constante en las condiciones económicas y sociales⁶.

5 CASO DE ESTUDIO: LANZAMIENTO DE NUEVO OPERADOR MÓVIL EN CHILE

5.1 Introducción

“Lo primero es poder dar a conocer la marca, darle visibilidad en un mercado altamente intensivo en comunicación. Por ello el desafío era lograr posicionarla con un gasto de marketing de una fracción de nuestros competidores. Definir un segmento con predisposición al cambio y donde hubiese un alto nivel de insatisfacción. Diseñar una oferta diferenciadora que no fuese fácilmente equiparable y que tuviese un nivel de atractivo relevante. Desarrollar canales de distribución a nivel nacional, tanto para ventas como de recarga, a costos comparables...”

Juan Antonio Etcheverry, CEO Virgin Mobile Chile

Virgin Mobile fue pionera en el negocio de Operadores Móviles Virtuales, comenzando operaciones el año 1999 en el Reino Unido. Hoy cuenta con más de 18 millones de clientes a nivel mundial en 11 países. La compañía es parte de Virgin Group, un grupo

⁵ DAMM, R. RODRÍGUEZ, C. (2010). A review of the customer lifetime value as a customer profitability measure in the context of customer relationship management. [En línea] <https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/11305/1/raphael%20damm.pdf>. [Consulta: 28/03/2015]

⁶ OFEK, E. (2002). Customer Profitability and Lifetime Value, HBS Note 503-019. Harvard Business Review.

de inversiones de carácter internacional líder, y una de las marcas más reconocidas y respetadas del mundo. Virgin Mobile inicia operaciones en Chile y Latinoamérica a partir de abril del año 2012.

El desafío es importante, Chile vendría a ser la punta de lanza para una operación con planes ambiciosos en la región, por lo que su éxito implicaría una buena acogida para futuras inversiones, en especial para mercados de mayor tamaño como Brasil y México. De esta forma, el volumen reducido del mercado, su nivel de desarrollo y la estabilidad política y económica del país, lo hacían muy atractivo para ser el primer lugar en Latinoamérica donde Virgin Mobile comenzaría a operar.

Luego de 6 meses de intenso trabajo técnico y comercial, acompañado de una campaña publicitaria agresiva de pre-lanzamiento, la compañía se encontraba lista para poner en marcha su plan de negocios. Muchas decisiones se realizaron dentro de la propuesta de valor, estrategia de marketing, despliegue operativo y modelo de negocios. El objetivo de este caso de estudio es analizar dichas decisiones bajo la luz de distintas metodologías y herramientas dentro del ámbito de la gestión de negocios.

5.2 Historia del Grupo Virgin

El Grupo Virgin es un gran conglomerado multinacional que controla más de 200 compañías en una amplia gama de industrias. La organización nace a comienzos de los años 70, cuando su fundador y dueño, Richard Branson, comenzó a comercializar una revista llamada "Student", la que luego paso a ser una empresa disquera llamada "Virgin Records", en el centro de Londres.

Debido al éxito de la venta de discos, la compañía pudo construir su propio estudio de grabación, estableciendo "Virgin Music Publishing", sello que lanzó discos de artistas connotados, como por ejemplo: los Sex Pistols. Luego, la empresa se adentró en el negocio de los video juegos con "Virgin Interactive".

Durante los años 80, la compañía da inicio a algunas de las empresas pertenecientes al grupo más conocidas hoy en día, por ejemplo: "Virgin Atlantic", una aerolínea y "Virgin Travel", sumado al lanzamiento de la altamente exitosa megatienda de electrónica de consumo y música "Virgin Stores", en Estados Unidos y Japón.

El grupo ha penetrado constantemente nuevos mercados, desviándose en gran medida de su negocio principal, lo que la hace hoy una organización con múltiples inversiones a escala global, con ingresos de 24 billones de dólares al año 2012 y más de 50 mil colaboradores (ver **ANEXO 1 y 2**).

5.3 La Marca

Virgin es una de las marcas más respetadas en el mundo, siendo generalmente asociada a calidad en el servicio al cliente. En palabras de su fundador, Richard Branson: *"So in any business where new entrants have traditionally had to buy their way*

in with deeply discounted fares, what do you do with someone who is suddenly pitching value for money and great customer service? Undercutting an intruder's prices alone doesn't work when price is just one of many weapons in their innovative arsenal"⁷.

De acuerdo a Kotler, el primer pilar de una "Buena Misión" se caracteriza por contar con una forma de hacer negocios distinta: "Business as Unusual"⁸. Richard Branson ha reinventado negocios en mercados riesgosos bajo la misma marca, aplicando procesos inusuales en las industrias a las cuales ha ingresado. Uno de los casos más recientes tiene que ver con la creación de "Virgin Galactic", dedicada a turismo espacial (ver **ANEXO 3**).

En relación a la propiedad de las empresas, el grupo mantiene control respecto de la marca, sus valores y su ejecución. Sin embargo, el control de las empresas es diverso, pudiendo tener el 100% o incluso menos del 50%. En ocasiones la marca es licenciada a otra empresa que ha adquirido anteriormente la compañía en una cierta área o industria, por ejemplo, en la actualidad Virgin Mobile USA es controlada en su totalidad por Sprint, operador de red en dicho país.

Por otro lado, los valores de la marca (ver **ANEXO 4**), son transversales a las industrias y mercados en los cuales el grupo se encuentra operando:

- **Valor por dinero:** Valor claro, simple y fácil de entender, un cambio refrescante en comparación a otros actores del mercado.
- **Buena Calidad:** Diseño de productos y servicios desde el interior del corazón del consumidor, con real atención al detalle. Estar seguros de exceder las expectativas.
- **Servicio al Cliente Brillante:** Independiente del trabajo, todos trabajamos en servicio al cliente. El resultado es que nuestro servicio es de clase mundial.
- **Innovadores:** No siempre estando a la vanguardia de la tecnología, más bien pensando en cómo hacer las cosas de nuevas maneras, que realmente hagan una diferencia para la gente.
- **Competitivamente Desafiante:** Rompiendo con lo ya establecido en nombre de los consumidores, tomando el desafío con una alternativa, con una solución tangible.
- **Diversión:** Ser humano y tener sentido del humor, desafiar e inspirar a los clientes, porque solo Virgin se atreve.

⁷ BRANSON, R. (2014). How to take on a big-business competitor. [En línea] <http://www.virgin.com/richard-branson/how-to-take-on-a-big-business-competitor>. [Consulta: 12 /11/2014].

⁸ KOTLER, P. (2010). Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. John Wiley & Sons, Inc.

Estos mismos valores de marca estarían en las presentaciones de los ejecutivos de Virgin Mobile Chile a diversos proveedores y socios estratégicos en el país. Existiría una gran presión en el equipo local, debido a que las oficinas centrales de Virgin estarían constantemente revisando y monitoreando la implementación de su marca, solicitando que se ponga especial énfasis en desarrollar un servicio al cliente de calidad superior, de igual forma como se realiza en otras operaciones.

5.4 Virgin Mobile

Virgin Mobile UK (posteriormente Virgin Media) fue el primer emprendimiento dentro del marco de la telefonía móvil del grupo Virgin, iniciando actividades el año 1999 en el Reino Unido. El formato establecido fue del tipo Operador Móvil Virtual o MVNO “*Mobile Virtual Network Operator*” de acuerdo a su sigla en inglés. De esta forma, la compañía provee servicios de telefonía móvil sin la necesidad de contar con una infraestructura compleja, como los operadores móviles tradicionales y sin requerir de una licencia propia dentro del espectro de radio frecuencia otorgado por el ente regulador. Básicamente, la red no se operaba “*in-house*”, si no que este servicio se subcontrataba a un operador de red. Este modelo de negocio resultó exitoso, adquiriendo más de 2,5 millones de clientes durante los primeros 3 años, expandiéndose a Australia y Estados Unidos (ver **ANEXO 5**).

5.5 Telefonía Móvil en Chile

La industria de la telefonía móvil en Chile se caracteriza por su dinamismo y alto nivel de desarrollo en relación al resto de países de la región. De esta forma, se puede observar que Chile cuenta con una penetración de mercado sobre el 140%, ubicándolo dentro de los primeros países en Latinoamérica bajo este indicador (ver **ANEXO 6**), sólo superado por Uruguay, El Salvador y Panamá. Por otro lado, el crecimiento de la industria en cuanto al número de abonados ha sido incremental y sostenido durante los últimos diez años, con una tasa de crecimiento anual compuesta de 15,9% entre los años 2001 y 2011 (ver **ANEXO 7**).

Es así como el crecimiento orgánico para un nuevo entrante se ve sumamente complejo, por lo tanto, la estrategia de nicho de mercado de operadores virtuales se observa como más accesible de acuerdo a los ejecutivos de Virgin Mobile Chile.

En cuanto a los niveles de competitividad en el mercado nacional, Chile se encuentra con un valor sobre 0,3 en el índice de Herfindahl-Hirschman⁹, lo cual indica que se estaría

⁹ El Índice de Herfindahl – Hirschman (IHH) es una medida del poder de mercado. También indica la falta de competencia en un sector de la industria. Entre más alto es el índice, menos competitivo es el mercado.

presente ante una industria con un grado de competitividad elevado y dentro de los más complejos de la región¹⁰.

Respecto al sistema de valor de la industria (ver **ANEXO 8**), se pueden encontrar distintos actores dependiendo de su ubicación en este ecosistema. Para tener un mayor contexto, a continuación se presentan diversas empresas ligadas al sistema de valor en Chile:

- Infraestructura: NSN (Nokia Solutions and Networks), Huawei, Ericsson.
- Operadores de red: Entel, Telefónica (Movistar)¹¹, Claro, Nextel.
- Dispositivos: Samsung, LG, Apple, Nokia, Sony, Alcatel, Huawei, ZTE.
- Distribución: Falabella, Ripley, Paris, ABC DIN, Cadenas de Retail menores o regionales y Comercio Mayorista.
- Contenido: Movix, Terra, Cursor, Movidreams, Wico y diversos proveedores de contenido digital.

En relación los operadores móviles y sus participaciones de mercado, estas compañías se han mantenido relativamente estables en los últimos años (ver **ANEXO 9**). Se puede apreciar como Claro ha mejorado su cuota de clientes, no obstante, se mantiene como el tercer actor en la industria. A fines del 2011, el principal operador en términos de cantidad de abonados era Telefónica (Movistar) con un 39,1%, seguido de Entel con un 37,7%. Finalmente, Claro obtiene un 23,1%, lo que resulta en una participación mínima para el resto de los participantes (ver **ANEXO 10**).

Los ejecutivos de Virgin Mobile Chile esperarían alcanzar al menos un 1% del mercado total en un plazo menor a 5 años. No obstante, la tarea se aprecia como compleja, considerando la posición de liderazgo de las 3 empresas dominantes. A esto se suma que las participaciones de mercado de las empresas participantes han permanecido relativamente constantes a través de los años, sin que la irrupción del gigante mexicano (Claro) haya cambiado considerablemente la situación.

En cuanto al comportamiento de la industria en comparación al PIB nacional (ver **ANEXO 11**), se puede apreciar que la tasa de crecimiento en ingresos ha disminuido a partir del año 2007, a pesar de un alza sostenida en la cantidad de líneas que se encuentran activas en el mercado. Esto se traduce en que las empresas participantes de la industria comenzarían a focalizar su oferta en generar mayores ingresos por cliente, más allá de concentrarse sólo en su captación. A pesar de este menor crecimiento, el equipo de ejecutivos de la compañía ve al mercado como atractivo en cuanto a desarrollar una oferta que ataque a un nicho particular del mercado, más que replicar lo que ya se encuentra realizando la competencia en términos de oferta de productos y servicios, servicio a cliente y canales de venta.

¹⁰ GSMA. Economía Móvil América Latina. (2013). [En línea] <http://www.gsma.com/latinamerica/es/reporte-gsma-industria-movil-detalle-economia-america-latina>. [Consulta: 12 /11/2014].

¹¹ Marca utilizada por la empresa española Telefónica para comercializar sus productos de telefonía móvil para el mercado masivo.

En relación al tipo de abonados o clientes, estos se clasifican usualmente de acuerdo a su modalidad de uso o pago del servicio móvil:

- **Usuarios de Prepago:** Usuarios que requieren recargar su cuenta para luego utilizar el dinero abonado.
- **Usuarios de Postpago:** Usuarios que cuentan con contrato previa evaluación comercial, por lo cual usan los servicios y pagan posteriormente.

El mix entre clientes de Prepago y Postpago en la industria se ha mantenido estable durante los últimos años, llegando a fines del 2011 a valores de 70% y 30% respectivamente (ver **ANEXO 12**).

Otro factor importante que denota la madurez de la industria móvil en Chile es el gran aumento en el número de conexiones 3G¹² (ver **ANEXO 13**), donde la tasa de crecimiento entre el año 2010 y el año 2011 supera el 100% y más de la mitad de estas conexiones corresponden a dispositivos Smartphone¹³. Adicionalmente, se aprecia un incremento en relación a estas conexiones de datos y su ancho de banda utilizado (velocidad de descarga). Las conexiones que superan 1 Mbps (Megabit por segundo)¹⁴ ya representan una participación importante del total de conexiones a fines del año 2011 (ver **ANEXO 14**), considerando que principios del año 2009 casi no existían. De esta forma, los ejecutivos de la compañía ven como una gran oportunidad explotar este crecimiento en la utilización de datos por parte de los usuarios de telefonía móvil, concentrado principalmente en un segmento de clientes joven, alineando este hecho relevante con la estrategia de posicionamiento y segmentación de la compañía.

Al revisar los ingresos esperados de los operadores móviles en Chile para el año 2012, se tendrían ingresos anuales de 760 mil millones de pesos en el caso del mercado de Prepago y de 1.383 mil millones de pesos para el caso de Planes (ver **ANEXO 15**). Con estos datos se calculan ingresos por cliente de alrededor de 3.500 pesos mensuales en Prepago y de 19.000 pesos mensuales en el caso de los clientes formato plan¹⁵. En lenguaje de telecomunicaciones, a esta cifra se le denomina ARPU por su sigla en inglés "*Average Revenue Per User*". Es interesante contrastar los ingresos totales del mercado de Postpago en relación a Prepago y su menor participación dentro del número de abonados móviles. De esta forma, uno de los focos estratégicos de los operadores existentes radica en migrar clientes de formato Prepago a Planes, los que

¹² 3G es la abreviación de tercera generación de transmisión de voz y datos a través de telefonía móvil mediante UMTS (Universal Mobile Telecommunications System o servicio universal de telecomunicaciones móviles).

¹³ Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. (2011). Informe Anual del Sector Telecomunicaciones. [En línea] http://www.subtel.gob.cl/attachments/informacion_estadistica/informes_estadisticos_anuales/informe_estadistico_2011.pdf. [Consulta: 12 /112014].

¹⁴ Un megabit por segundo (Mb/s, Mbit/s o Mbps) es una unidad que se usa para cuantificar un caudal de datos.

¹⁵
$$\text{Ingreso por Cliente al mes } 2012e = \frac{\text{Ingresos } 2012e}{(\text{Base Final } 2011 + \text{Base Final } 2012e)/2} / 12$$

generan mayores ingresos y una recurrencia asegurada en las entradas de dinero mediante un contrato suscrito por 18 meses.

Esto sería un punto de constante discusión en el momento de planear el lanzamiento de Virgin Mobile en Chile. Se hace alusión a que la compañía decidiría ingresar sólo con modalidad de prepago al país, lo que por una parte, tiene relación con los valores de la marca en cuanto a desarrollar una oferta simple, flexible y para jóvenes. Sin embargo, desde otro punto de vista, se estaría dejando fuera de la ecuación de ingresos a los clientes de mayor valor en la industria. En palabras de uno de sus ejecutivos: *“El desafío está en presentar una oferta comercial de tipo plan pero con la libertad y flexibilidad de un prepago”*.

5.6 Buenas noticias para Virgin Mobile Chile

A pesar de la gran penetración observada en la industria y la concentración de los actores que serán descritos posteriormente, existe una serie de condiciones favorables que el equipo de ejecutivos de la firma recoge de forma positiva en relación a sus intenciones de ingreso al mercado chileno.

1. **Portabilidad Numérica:** Básicamente la ley permite consagrar el derecho de los usuarios de telefonía a cambiarse de compañía manteniendo su número. La ley estableció que todas las empresas de telefonía fija, móvil y de voz sobre Internet (VOIP), están obligadas a implementar este sistema tecnológico que entrega plena libertad a los consumidores. Los usuarios son ahora dueños de sus números telefónicos¹⁶. A ponerse en práctica la primera parte del año 2012.
2. **Fallo de la Corte Suprema en favor de los OMV¹⁷:** Dictamen de la Corte Suprema (finales de año 2011) referido a los operadores móviles virtuales, resultado de una acusación de la FNE¹⁸ a los operadores móviles de red. El dictamen mandató a las concesionarias móviles establecidas a desarrollar ofertas de facilidades para permitir la prestación de servicios a los OMV en un plazo perentorio, además de multarlas por realizar acciones que dificultan la entrada al mercado de dichos operadores¹⁹.
3. **Desbloqueo de equipos celulares:** La nueva normativa de la Subsecretaría de Telecomunicaciones permitirá que los usuarios puedan desbloquear, sin costo,

¹⁶ Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. (2012). ¿Qué es portabilidad numérica?. [En línea] <http://www.portabilidadnumerica.gob.cl/que-es-la-portabilidad-numerica/>. [Consulta: 12/11 2014].

¹⁷ Operadores Móviles Virtuales.

¹⁸ Fiscalía Nacional Económica.

¹⁹ Diario La Tercera. (2011). Suprema multó a Movistar, Entel y Claro por limitar el acceso a operadores virtuales. [En línea] <http://diario.latercera.com/2011/12/24/01/contenido/negocios/10-95097-9-suprema-multo-a-movistar-entel-y-claro-por-limitar-el-acceso-a-operadores.shtml>. [Consulta: 12/11/2013].

sus terminales móviles al inicio de la Portabilidad numérica. También establece que los contratos de servicios de telecomunicaciones deberán ser independientes de los que se suscriban por los equipos. Además, los contratos de compra o arriendo de estos equipos terminales no podrán estar sujetos obligatoriamente a contratos de permanencia o exclusividad²⁰.

En definitiva, las estimaciones de la compañía indican que alrededor de un 15% de usuarios cambiaría de operador durante el primer año de puesta en marcha de la portabilidad, lo que a juicio del equipo de ejecutivos, representa una oportunidad importante para un nuevo actor como Virgin Mobile. Durante el año 2012, se darían condiciones únicas y favorables que bajarían las barreras de salida para los actuales clientes, lo que se sumaría a la aprobación, por parte del regulador, para que la empresa de inicio a las operaciones a comienzos del mismo año.

5.7 Fabricantes y Canales de Distribución

Los fabricantes de equipos inalámbricos o teléfonos celulares (OEM)²¹ son actores fundamentales dentro del sistema de valor de la industria de telefonía móvil. Básicamente todos los servicios que ofrecen las operadoras móviles descansan en la tecnología disponible en los dispositivos que diseñan y desarrollan estas empresas. Es así como los fabricantes se encargan de importar los distintos modelos y equipos, definiendo el mix que será distribuido en el país y generando relaciones comerciales con cada una de las empresas operadoras existentes en la industria.

En cuanto al tipo de dispositivos disponibles en el mercado, existen diversas clasificaciones de acuerdo a características de tecnología de red, pantalla, formato de teclado, etc. Sin embargo, generalmente se pueden dividir en dos grandes clases:

- **Featurephone:** Equipo sin conectividad de datos.
- **Smartphone:** Equipo con conectividad de datos.

La venta de dispositivos de tipo Smartphone ha sido exponencial en los últimos años (ver **ANEXO 16**). De esta forma, se proyecta una venta total para el año 2012 de alrededor de un millón de este tipo de equipos, dónde se podría superar por primera vez la participación de valor (share of value) de los Smartphone por sobre los Featurephone.

Nokia ha liderado la categoría en el mercado chileno, sin embargo, se puede apreciar como las empresas surcoreanas Samsung y LG han desplazado a la compañía finlandesa, principalmente gracias a sus dispositivos Smartphone provistos de sistema

²⁰ Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. (2011). SUBTEL establece que teléfonos y terminales móviles deber estar desbloqueados. [En línea] <http://www.subtel.gob.cl/noticias/140-servicios-telecomunicaciones/1970-subtel-establece-que-los-telefonos-y-terminales-moviles-deben-estar-desbloqueados>. [Consulta 14/11/2014].

²¹ Original equipment manufacturer

operativo android.²² Se estima que estas tres compañías representarían más del 65% del volumen de ventas para el año 2012 en Chile (ver **ANEXO 17**), dónde el total de dispositivos vendidos llegaría a niveles cercanos a los 10 millones.

Los canales de distribución utilizados para la venta de equipos móviles principalmente se apalancan en las grandes cadenas de Retail del país, dónde un 80% de los dispositivos tienen un precio público inferior a los 50 mil pesos (ver **ANEXO 18**). Se estima que más de la mitad de la venta de equipos se realizarían en cadenas de Retail durante el año 2012 (ver **ANEXO 19**) y sólo alrededor de un 4% del total de ventas se realizaría mediante canales web. Adicionalmente, existe un fuerte componente de la venta asociada a tiendas propias de las empresas operadoras móviles, participación que ha ido creciendo entre los años 2007 y 2011, principalmente en formato de distribuidores autorizados.

Al observar la participación de venta (share of sales) dentro de los principales Retailers en Chile, más del 60% queda concentrada en Falabella, Ripley, ABCDIN y Paris (ver **ANEXO 20**), distribución que se ha mantenido bastante pareja durante el año 2011. Por tanto, a pesar de que existe cierta fragmentación en cuanto a la cantidad de cadenas comercializadoras, se aprecia una concentración relativamente importante en las grandes tiendas. No obstante, cabe destacar que el posicionamiento a lo largo del país de las distintas cadenas difiere en cuanto a capilaridad y cantidad de puntos de venta (ver **ANEXO 21**). Resulta interesante constatar que ABC DIN sería la tienda por departamento en Chile con el mayor número de tiendas, aspecto a considerar dentro de la estrategia de distribución que desarrollaría Virgin Mobile. De acuerdo a uno de sus ejecutivos: *“Debemos buscar puntos de venta con una alta productividad, no es necesario estar en el 100% de los puntos”*.

Por otro lado, se estima que tanto Entel, Telefónica (Movistar) y Claro poseen más de 300 puntos de venta asociados al Retail, de los cuales alrededor de un 30% se ubica dentro de la Región Metropolitana. El formato de estos puntos de venta es de tipo “isla”, donde vendedores de las 3 compañías comparten espacio en un determinado local (ver **ANEXO 22**).

Finalmente, existe la modalidad de venta de simcard sin equipo asociado, la que según analistas de la industria alcanzaría el 40% del total de altas brutas²³ al año, en un mercado excesivamente fragmentado, asociado a canales mayoristas. Otra de las disyuntivas radica en este último punto, en palabras de uno de los ejecutivos de la firma: *“Necesitamos vender equipos para estar presentes en el retail, pero el formato simcard es menos costoso”*. Básicamente se hace alusión a la diferencia en el costo de adquisición de cliente entre ambos formatos y la capacidad de desarrollar un esfuerzo de venta eficiente por parte de la compañía.

²² Android es un sistema operativo basado en el kernel de Linux diseñado principalmente para dispositivos móviles con pantalla táctil, como teléfonos inteligentes o tabletas, y también para relojes inteligentes, televisores y automóviles, inicialmente desarrollado por Android Inc., que Google respaldó económicamente y más tarde compró esta empresa en 2005.

²³ Usualmente en la industria de telecomunicaciones, se habla de “altas” refiriéndose a activaciones de nuevas líneas.

5.8 Competidores

Dentro de la industria de telecomunicaciones, en particular en la telefonía móvil, existen 3 actores principales:

5.8.1 ENTEL: Estrategia de Rentabilidad

Entel S.A. cuenta con ingresos sobre los 2.500²⁴ millones de dólares para el año 2011 y es reconocida como la empresa más innovadora según un estudio que realiza la Escuela de Negocios de la Universidad de Los Andes, ESE, ese mismo año²⁵. Asimismo, logra una cifra de EBITDA sobre los 1.000²⁶ millones de dólares (ver **ANEXO 23**).

Las principales fortalezas de Entel radican en su cobertura en cuanto a la señal. Además posee una posición de liderazgo en relación a satisfacción de clientes de acuerdo al INSC²⁷ dentro de la categoría de telefonía móvil. En relación a las debilidades, destaca la percepción de contar con un servicio caro y por otro lado, durante el año 2011, se ha reestructurado debido a la convergencia de servicios fijos y móviles²⁸.

De acuerdo al análisis del equipo de ejecutivos de Virgin Mobile Chile, Entel se focalizaría en proteger su base de clientes de suscripción basándose en planes especiales y acciones de fidelización. Sus tarifas de prepago y bolsas no acompañarían el dinamismo del resto de los actores, perdiendo terreno en el mercado de clientes prepago.

5.8.2 TELEFÓNICA (MOVISTAR): Líder de Mercado en volúmen

Telefónica Móviles S.A. se ubica en un nivel de facturación levemente inferior a los 2.000²⁹ millones de dólares para el año 2011, destinando 337 millones de dólares para inversiones diversas³⁰.

Dentro de las fortalezas que se observan en Telefónica, se puede mencionar su mayor base de clientes, lo que se apalanca en tarifas convenientes de tipo on-net.³¹ Por otro

²⁴ Se utilizó tipo de cambio de 483,67 para el año 2011 de acuerdo a datos proporcionados por el Banco Central de Chile.

²⁵ ENTEL S.A. (2011). Memoria Anual 2011.[En línea] <http://www.entel.cl/inversionistas/memorias-antecedentes.html>. [Consulta 15/11/2014].

²⁶ IDEM (tipo de cambio).

²⁷ PROCALIDAD, REVISTA CAPITAL. (2011). Índice Nacional de Satisfacción de Clientes. [En línea] <http://www.procalidad.cl/premio-nacional-de-satisfaccion-de-clientes/premios-anuales/premio-procalidad-2011/>. [Consulta 15/11/2014].

²⁸ DIARIO ESTRATEGIA. (2011). Entel Reestructura Plana Gerencial por Convergencia de Servicios Fijos y Móviles. [En Línea] http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=36787. [Consulta 15/11/2014].

²⁹ IDEM (tipo de cambio).

³⁰ TELEFÓNICA MÓVILES S.A. (2011). Memoria Anual 2011. [En línea] http://www.telefonichile.cl/wp-content/uploads/2014/07/TelefonicaChile_MemoriaAnual_2011.pdf. [Consulta 15/11/2014]

lado, es un actor importante a nivel regional y se encuentra ofreciendo servicios tanto móviles como fijos, facilitando la ejecución de ventas atadas. Sin embargo, como debilidades debe enfrentar un bajo nivel de satisfacción de sus clientes y un lento accionar debido a su carácter multinacional, dependiente de la casa matriz española.

El análisis interno de la compañía indica que Telefónica se vería afectada fuertemente por la portabilidad numérica, perdiendo clientes. Esto podría resultar en una agresiva campaña de marketing y productos, afectando la etapa posterior al lanzamiento de la Virgin Mobile Chile.

5.8.3 CLARO: Precios Bajos

Por su parte, Claro cuenta con ingresos de 286 millones de dólares al cierre del ejercicio 2010³². Durante el mismo año inicia el proceso de fusión con la compañía TELMEX³³, la cual provee servicios de banda ancha e internet, telefonía fija y televisión por cable y satelital.

A nivel regional, Claro tiene una gran presencia en Latinoamérica³⁴, lo que ciertamente representa una enorme ventaja en cuanto a negociación con proveedores y financiamiento. Por otro lado, se vislumbra como el actor más agresivo del mercado, orientado a bajos precios, posicionado fuertemente en el mercado de prepago. No obstante, como importante debilidad, es una empresa percibida como de señal inferior o de menor cobertura en comparación a las 2 operadoras de red anteriormente mencionadas.

Se estima que Claro realizaría una extensa campaña al comenzar la portabilidad numérica, acompañado de bajas de precio y publicidad masiva. De esta forma, buscaría liderar en cuanto a número de clientes portados entre compañías durante el año 2012.

Por otra parte, de acuerdo a lo relatado por uno de los ejecutivos de la compañía, Claro se observa como el competidor más directo para Virgin Mobile. *“Claro es una empresa muy fuerte en el mercado de prepago, donde cuenta con una oferta de productos sobre el resto de los players”*.

³¹ Tarifa para llamadas dentro de la red del operador.

³² REVISTA AMERICA ECONOMÍA. (2011). Las mayores empresas de Chile. 2011. [En línea] <http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-chile/sector-telecomunicaciones.php>. [Consulta 15/11/2014].

³³ DIARIO EL MOSTRADOR. (2010). Fusión de Claro y Telmex sacude el mercado de la telefonía móvil. 2010 [En línea] <http://www.elmostrador.cl/negocios/2010/10/26/fusion-de-claro-y-telmex-sacude-el-mercado-de-la-telefonía-movil/>. [Consulta 15/11/2014].

³⁴ AMÉRICA MÓVIL S.A.B. (2011). Reporte Anual Integrándonos Año 2011. 2011. [En línea] http://www.americamovil.com/amx/es/cm/news/AMX_esp.pdf. [Consulta 15/11/2014].

5.9 Datos Financieros

Cabe destacar las similitudes en los ratios de deuda contra patrimonio entre Entel y Telefónica (ver **ANEXO 24**), lo que denota la madurez de la industria. Sin embargo, ambas compañías presentan razones de EBITDA sobre ventas bastante altas si las comparamos con otros mercados, lo que hace pensar a los ejecutivos de Virgin Mobile que existe una posición dominante y de características monopolísticas por parte de la competencia. Sin embargo, tal vez las barreras de entrada han sido muy altas, las que se reducen con el formato de Operador Móvil Virtual, en que no requiere inversiones que resultan prohibitivas para un nuevo actor.

Uno de los factores clave y que puede desembocar en fracaso es el manejo del capital de trabajo. De esta forma, se observa como la tasa de rotación de Entel y Telefónica es relativamente baja (ver **ANEXO 24**), considerando los tiempos de entrega de insumos y el posterior despacho y distribución a los canales de venta.

Ambas empresas gastan alrededor de un 65% (ver **ANEXO 25**) en comisiones, servicio al cliente, interconexiones, publicidad y costo de venta, dejando el resto de su presupuesto para temas que tienen que ver con la operación de la red e infraestructura necesarias para proveer los servicios ofrecidos.

Adicionalmente, la práctica de aplicar subsidios a los equipos es común en la industria, los que, según analistas de mercado, estarían del orden del 20% a 30% en relación al precio del dispositivo, lo que se traduce en un aumento del costo de venta para las empresas.

Para una compañía de menor tamaño como Virgin Mobile, el subsidio de equipos y la correcta proyección de las compras necesarias para satisfacer la oferta, resultarían factores clave para el desempeño financiero de la operación local, asimismo como un manejo eficiente de los días de cobro y pago.

5.10 Modelo de Negocio de Virgin Mobile Chile

El modelo de negocio de todo operador móvil virtual subyace en la particularidad de no contar con infraestructura para operar las redes (ver **ANEXO 26**). De esta forma, Virgin Mobile Chile planeó concentrarse en lo referente al empaquetamiento de sus productos y servicios, empleando herramientas de marketing y una marcada orientación de servicio al cliente, similar al espíritu de la marca en el resto de operaciones a nivel global. Sin embargo, dentro de los formatos de operadores móviles virtuales, el seleccionado por los ejecutivos resulta ser el de mayor integración con componentes tecnológicos, agrupando actividades como el aprovisionamiento de tarjetas SIM³⁵, facturación y soporte técnico.

Para poder tener acceso a las redes, Virgin Mobile Chile suscribió un acuerdo con Telefónica, de manera de poder actuar como un comprador mayorista de minutos,

³⁵ Una tarjeta SIM (acrónimo en inglés de subscriber identity module, en español módulo de identificación de abonado) es una tarjeta inteligente desmontable usada en teléfonos móviles para almacenar de forma segura la clave de servicio del suscriptor usada para identificarse ante la red móvil.

mensajes y datos, para luego ofrecerlos de manera atractiva a sus clientes. Es así como el gasto en redes e infraestructura que usualmente tienen los competidores sería reemplazado por un menor margen de los servicios prestados para la empresa.

Por otra parte, el segmento objetivo seleccionado fue el de los jóvenes de manera transversal, sin importar su nivel socioeconómico. Se enfocarían los esfuerzos en captar usuarios de datos y smartphones (ver **ANEXO 27**), con características de búsqueda de libertad y flexibilidad, sin ataduras y complicaciones.

Uno de los puntos importantes tiene que ver con la premisa de entregar un servicio al cliente diferenciador, lo que se tradujo en la creación del “Rockcenter”, un grupo de ejecutivos de atención joven e integrado en el corazón de las oficinas de Virgin Mobile Chile (a diferencia de los competidores que externalizan esta parte de la cadena de valor). El servicio contaría con un alto nivel de capacitación y sentido de pertenencia a la compañía, además de un estilo único de atención basado en generar cercanía y con un tono eminentemente juvenil.

El servicio al cliente se encuentra dentro de lo negativo que perciben los clientes asociados a la industria y en definitiva es el atributo que Virgin Mobile Chile podría atacar (ver **ANEXO 28**). Los ejecutivos estiman que ofreciendo un servicio al cliente de calidad superior les permitiría tener tasas de churn³⁶ de 2% a 3% por mes. En palabras del CEO de la compañía: *“La oportunidad estaba dada por el alto nivel de insatisfacción que existía en el mercado producto de una relación asimétrica de poder entre las empresas y sus clientes. Esto se materializaba en una percepción de que como cliente me estaban cagando y no tenía ninguna arma para defenderme respecto de estos gigantes de empresas que son impenetrables”*.

Durante la segunda mitad del año 2011 y el primer trimestre del año 2012 se trabajó intensamente para poner a punto los productos, los canales de distribución y atención, las plataformas tecnológicas y las distintas campañas de marketing tradicional y digital que comenzarían a partir del lanzamiento oficial, no obstante, durante los meses de verano del año 2012, se trabajó un spot de televisión cuyo cierre esbozaría el estilo que tendría la compañía en términos de su comunicación: *“Pronto te van a dejar de cagar”*³⁷.

5.11 Productos y Servicios

La compañía comercializará equipos celulares y tarjetas SIM a través de empresas de Retail y distribuidores masivos de telefonía móvil. En términos de servicios, la empresa contará con una oferta de tipo prepago (sin contratos). De esta forma, los clientes requieren recargar su número con dinero o contar con saldo activo para utilizar el

³⁶ Churn: Tasa de abandono de clientes en relación a la base promedio, medido usualmente en base mensual o anual.

³⁷ DIARIO LAS ÚLTIMAS NOTICIAS. (2012). Todos los jóvenes de los comerciales hablan como giles. Febrero 2012. [En línea] <http://www.lun.com/LunMobilephone//Pages/NewsDetailMobile.aspx?dt=2012-02-05&Paginald=14&SupplementId=0&bodyid=0>. [Consulta 15/11/2014].

equipo móvil. Es así como los clientes podrán llamar, enviar mensajes y navegar por internet bajo los siguientes formatos o modalidades:

- **Consumo a granel:** Minutos, mensajes y datos a una tarifa fija, descontando directamente del saldo de recarga.
- **Bolsas de servicios:** Paquetes de minutos o mensajes o datos, a un precio preferente por volumen (ver **ANEXO 29**).
- **Antiplanes:** Paquetes de minutos, mensajes y datos, similar a los planes con contrato del mercado pero en modalidad prepago (ver **ANEXO 30**).

Se estima que un 50% de los clientes utilizarían antiplanes durante el primer año y un 50% se encontrarían dentro del segmento que consume servicios a granel y bolsas. El ARPU³⁸ promedio estaría en torno a los \$7.500.

Para el lanzamiento además se contaría con la opción de otorgar acceso a la red social Facebook de forma gratuita para todos los clientes que tuvieran saldo de datos en sus cuentas. A juicio de los ejecutivos, este sería un gancho comercial importante, apuntando al segmento objetivo.

Además, se seleccionaron 5 dispositivos móviles para el lanzamiento, generando alianzas con las empresas LG y Samsung, donde el valor de los dispositivos comercializados se ubicaría entre \$34.990 y \$129.990³⁹.

5.12 Precio

En términos de la estrategia de precios, el enfoque sería acercarse a tarifas comparables de planes pero en modalidad prepagada. En este sentido, se privilegió el posicionamiento en precios bajos para datos por sobre establecer un liderazgo en el precio por minuto, donde existía mucha competencia (ver **ANEXO 31**).

En relación a la tarifa cobrada por consumo a granel, Virgin Mobile Chile realizó su lanzamiento con un precio de \$2 el segundo en formato plano (ver **ANEXO 32**), lo que marco una diferencia significativa con las tarifas diferenciadas entre minutos dentro y fuera de la red que comercializaban los competidores. En ese momento, las tarifas planas comparables se encontraban del orden de \$2,5 el segundo a todo destino.

Sin buscar liderar en precio para servicios de voz, la idea era entrar fuertemente en el mercado con tarifas competitivas que pudieran tener un efecto positivo en el cliente final

³⁸ Average Revenue Per User: Ingreso Promedio por Cliente en base mensual.

³⁹ WAYERLESS. (2012). Virgin Mobile lanza oficialmente su servicio y la oferta comercial con que ataca el mercado. [En línea] <http://www.wayerless.com/2012/04/chile-virgin-mobile-lanza-oficialmente-su-servicio-y-la-oferta-comercial-con-que-ataca-el-mercado/>. [Consulta 15/11/2014]

en cuanto a su predisposición a cambiarse de compañía. Por otro lado, una tarifa plana ayudaría a transmitir transparencia en los cobros y simplicidad en el uso de los servicios.

Asimismo, se buscó un nicho en formato planes, los que en términos de precio se ubicaron fundamentalmente entre los \$7.500 y los \$15.000 (ver **ANEXO 33**), con valores sin cerrar en “990”, lo que también intentó generar una percepción de precios más transparentes.

5.13 Comunicación

La propuesta era lanzar una marca con una campaña disruptiva, que no sólo estuviera basada en conveniencia en cuanto a precios, si no que de la mano de valores que se encuentran arraigados en el segmento de los jóvenes chilenos: Libertad, no discriminación, no abuso y transparencia. Para esto, se generaría un gasto en publicidad de unos \$4.000.000.000 para el primer año de operación.

Al revisar el reconocimiento de marca que establece el segmento objetivo con el resto de los competidores (ver **ANEXO 34**), se observa que existe una acentuada tendencia a establecer vínculos o asociaciones que tienen que ver con señal y cobertura, los cuales son aspectos más de tipo técnico y no de estilo de vida o actitudinales. Por tanto, se seleccionarían atributos diferenciadores en cuanto a la marca, con los cuales se podría establecer un claro posicionamiento en relación a los demás actores del mercado (ver **ANEXO 35**).

De esta forma, en términos de comunicación, los objetivos de Virgin Mobile Chile serían:

- Dar a conocer la marca y sus valores.
- Generar demanda y propensión al cambio de compañía.

Se presentaba como un desafío complejo, considerando que la categoría se ubica como la tercera industria por inversión en publicidad en Chile (ver **ANEXO 36**). Es así como la mayoría de los medios tradicionales: radio, televisión, prensa y vía pública, se encuentran saturados de información y comunicación relacionada con la categoría. Por otro lado, el presupuesto destinado resulta ser sólo una pequeña fracción de lo empleado por la competencia.

No obstante, asimilando características propias del segmento objetivo, se trabajó con gran énfasis en medios digitales y redes sociales, donde se podría establecer un relacionamiento más cercano con los potenciales clientes.

Adicionalmente, se decidió concentrar los esfuerzos de marketing durante los primeros meses, lo que sería acompañado de una gran inversión en el spot televisivo de lanzamiento (ver **ANEXO 37**), el que presentaba a una persona desnuda recorriendo diversos lugares de la capital. En paralelo se sumarían 3 spots adicionales con un tenor irreverente y una extensa campaña en vía pública con tono juvenil en su lenguaje (ver **ANEXO 38**).

5.14 Canales de Distribución

La elección de canales para la ejecución de la estrategia comercial de lo que sería Virgin Mobile Chile, no es una decisión simple. Había que pensar en los lugares propicios para capturar una mayor porción del mercado potencial de clientes en un número reducido de puntos de venta, consensuando el costo de implementación de estos puntos y el beneficio marginal de agregar más establecimientos.

La compañía decidió no implementar locales propios en el país, por lo tanto, se apalancaría en los siguientes canales de distribución:

- **Retail:** La compañía generaría acuerdos con tres grandes cadenas de Retail (Falabella, Ripley y ABC DIN). El enfoque de producto tiende a la venta de teléfonos por sobre la venta de simcard y por otro lado, este tipo de canal es más agresivo en términos de promociones de precios, las que suelen ser cofinanciadas. Por otro lado, tienen la ventaja de generar información de ventas específica y entregar niveles de inventario en cada punto. Se estima que estos canales de distribución se quedarían con un 20% a 30% de margen en el caso de la venta de equipos y que los operadores competidores generan comisiones e incentivos adicionales para la venta de planes. Por otro lado, de acuerdo a las proyecciones de los ejecutivos de la compañía, este canal representaría entre un 70% a 80% de la venta total en volumen, por lo que se desarrolló una propuesta innovadora en cuanto al diseño de los muebles que instalaría Virgin Mobile Chile en los puntos de venta donde participaría (ver **ANEXO 39**).

Para los ejecutivos a nivel regional, mayormente procedentes de Estados Unidos e Inglaterra, sería complejo asimilar y entender el formato de venta chileno. En el país la venta en Retail de la categoría está asociada a la colocación de vendedores por parte de los operadores para propiciar la venta, a diferencia del formato internacioal, dónde los productos se encuentran en estanterías y el cliente final selecciona los productos para posteriormente pasar por caja. Esto implicaría un esfuerzo adicional en el presupuesto de la firma.

- **Mayoristas:** Virgin Mobile Chile establecería numerosos acuerdos con los mayoristas nacionales, principalmente para productos tipo simcard. No hay información respecto a los usuarios finales que reciben cada producto, lo que representa una desventaja en cuanto a la utilización de este canal. Por tanto, la compañía entrega los productos respondiendo una demanda volátil. Se estima que este canal alcanzaría el 20% de la venta total en cantidad de líneas activadas.
- **Web Canal de Ventas:** La compañía trabajo en un canal de ventas online a través de su sitio web (www.virginmobile.cl) y se establecería un acuerdo con una empresa de mensajería nacional, que ofrece trazabilidad, plazos de entrega razonables y cobertura nacional. El objetivo es superar el 5% en ventas por este medio, donde no se tiene que dejar un margen al canal, a diferencia de los anteriores.

Adicionalmente, los ejecutivos de Virgin Mobile Chile estiman un nivel de altas brutas de aproximadamente 280.000 para el primer año de operación.

5.15 Logística y Operación

Uno de los grandes desafíos para la compañía tiene que ver con minimizar los días de inventario. Por otra parte, la competencia tiende a subsidiar los teléfonos, lo que desemboca en un aumento de los costos de adquisición de clientes, exponiendo a la compañía a riesgos de obsolescencia tecnológica. A esto se debe agregar la gran cantidad de lanzamientos de nuevos dispositivos que se observan en el mercado año a año.

De acuerdo a datos proporcionados por la empresa, desde la generación de una orden de compra, los dispositivos toman alrededor de 8 semanas en llegar a bodega. Luego estos son almacenados, realizando estrictos controles de calidad, para posteriormente ser empaquetados con material e insumos que la compañía mantendría en inventario.

Los procesos involucrados en el sistema logístico son:

- **Compra de insumos:** dispositivos, simcard, manuales, garantías, sticker, empaques.
- **Producción:** aprovisionamiento de las simcard en plataforma y generación de empaques.
- **Despacho:** distribución de los productos a través de los canales de distribución.

Por otra parte, como se ha mencionado anteriormente, Virgin Mobile Chile controla los procesos de facturación y tarificación, además de prestar el soporte necesario a sus clientes mediante el canal de atención denominado “Rockcenter”, el que puede atender en formato de interacciones telefónicas con los clientes. Por otro lado, se generó un formato de atención mediante chat y redes sociales, lo que se relaciona con las características del segmento objetivo.

En términos de la gestión de los canales de atención, el principal desafío es lograr altos niveles de servicio en el centro de llamadas y una rápida respuesta de todas las consultas que puedan surgir en los canales digitales. Por otro lado, el personal de servicio al cliente debe crecer en consecuencia a la base de clientes, lo que de alguna manera se contrapone con el formato de contar con esta área de forma interna en la compañía y no externalizar.

5.16 Tomadores de Decisión

La estructura organizacional de la compañía en el plano local consta de cuatro directores o gerentes divisionales. Estos son liderados por el CEO de la operación, que cuenta con una amplia experiencia en la industria de las telecomunicaciones,

particularmente en áreas de marketing, productos, servicio a cliente y operaciones. Adicionalmente, presenta una personalidad conciliadora y carismática.

De esta forma, los directores de la organización presentarían las siguientes características.

- **Director de Ventas:** Experiencia en el rubro de las telecomunicaciones y fuerzas de venta, con personalidad fuerte y enfocado netamente en la actividad comercial.
- **Director de Marketing:** Experiencia en empresas de retail, agencias de publicidad y de consumo masivo. Enfoque asociado a los pilares de marca y líder carismático dentro de la empresa.
- **Director de Operaciones:** Pasado asociado a empresas de telecomunicaciones y desarrollo de software. De carácter relajado y paciente, con pretensiones de llegar a ser CEO de la compañía en el futuro.
- **Director de Finanzas:** Experiencia en empresas fuera del rubro de la tecnología y telecomunicaciones. Carácter pasivo, de observación y conciliación.

Las decisiones concernientes a la estrategia implementada por la compañía pasaron por estos liderazgos y los correspondientes equipos gerenciales. Sin embargo, también existiría un fuerte control parte de la plana ejecutiva a nivel de Latinoamérica, en un formato de jerarquía matricial, los que en su mayoría provienen de operaciones internacionales de telecomunicaciones (ver **ANEXO 40**). Por tanto, el idioma, diferencias culturales y el estilo de administración serían aspectos de importancia a la hora de realizar coordinaciones, explicar estrategias y tomar finalmente las decisiones de negocios.

5.17 Lanzamiento

“Durante 2012 ingresarán al mercado dos nuevas compañías móviles con redes 3G propias, VTR Móvil y Nextel, aumentando la oferta y competencia en la industria. Asimismo, comenzarían sus actividades operadores móviles virtuales (empresas que utilizan las redes de otros operadores para dar servicio). La Subsecretaría de Telecomunicaciones, Subtel, ha entregado 22 concesiones para este negocio. Entre ellos, han anunciado públicamente su ingreso al mercado durante este año Virgin Mobile y Falabella Móvil”.

Extracto Memoria Anual 2011, Entel S.A.

Nos ubicamos a mediados de abril del año 2012. Los gerentes de Virgin Mobile Chile se encuentran algo nerviosos, el mismo Richard Branson (ver **ANEXO 41**) ha llegado al país para apoyar el lanzamiento de la compañía. Los canales de distribución se están llenando paulatinamente y el canal online de ventas se habilitó hace un par de días, en conjunto con el lanzamiento de la página oficial de la compañía y la ejecución del plan de medios desarrollado para comenzar las operaciones. Ya se pueden apreciar las primeras reacciones del mercado y Virgin Mobile Chile ya incorpora sus primeros clientes.

Las metas son altas, se quiere lograr un payback de la inversión inicial en menos de 2 años, con un volumen de gastos en marketing y ventas significativamente menor al de los competidores. Es un mercado maduro y con una alta competitividad entre los

actores, que se preparan para mostrar sus armas con la puesta en marcha de la portabilidad numérica, lo que reduce las barreras de salida de los clientes finales de cara al segundo cuarto del año 2012, sumado al ingreso de VTR Móvil, Nextel en el mercado de personas y la amenaza de entrada de Falabella Móvil.

Por otro lado, existen ciertos cuestionamientos respecto de si la estrategia desarrollada para Chile persigue los lineamientos y valores de marca que posicionan a Virgin como un grupo exitoso a lo largo de sus operaciones en las distintas industrias y países donde mantiene actividades.

**Ciertos valores expuestos en el caso han sido modificados por razones de competitividad y secreto comercial.*

6 NOTAS DOCENTES

6.1 Resumen del Caso

El caso retrata la irrupción de Virgin Mobile en el mercado chileno de telecomunicaciones, lo que representa ciertos desafíos y oportunidades para esta compañía de origen británico.

En una primera parte se desarrolla la historia de la compañía, sus componentes de marca y propuesta de valor, los que la han llevado a ser una de las más reconocidas a nivel global.

Posteriormente, se detalla el mercado e industria de las telecomunicaciones en Chile, sus principales actores y algunos datos relevantes para tener una idea de lo que enfrentaría Virgin Mobile al ingresar al país.

Finalmente, se esboza la estrategia de marketing de Virgin Mobile, abordando aspectos clave en la elección del correcto mix de productos, precios, canales de distribución y promoción, cerrando con la incertidumbre de cómo estas decisiones afectarían las metas propuestas por el Directorio de la compañía para los primeros años de funcionamiento.

6.2 Objetivos Académicos

Al leer el caso y aplicar las metodologías de gestión sugeridas, el estudiante podrá:

1. Utilizar las cinco fuerzas de Porter como una herramienta fundamental para analizar industrias y desarrollar estrategias para afrontar dichas fuerzas.
2. Utilizar un caso de la vida real para reconocer modelos de negocio y aplicarlos a distintas organizaciones y mercados.

3. Entender el desarrollo del marketing estratégico con ejemplos concretos y proponer alternativas de implementación (precio, promoción, producto, plaza).
4. Calcular el valor de cada cliente para la compañía y entender cómo afectan variables como margen y tasa de retención en este valor.
5. Desarrollar una matriz de cliente en relación al valor percibido y precio percibido, encontrando variables donde la compañía podría apalancar su posicionamiento.
6. Comprender ciertas variables financieras y como estas afectan al negocio y al rendimiento operacional.

6.3 Enfoque Propuesto

Se propone que en una primera instancia exista una lectura previa de los capítulos o artículos recomendados que tienen relación con los análisis formulados. De esta forma, el estudiante contará con una exposición previa a los métodos o técnicas de gestión a aplicar con el caso, el que se deberá leer en forma posterior.

Luego, se recomienda tomar uno de los análisis que se detallarán más adelante en las notas docentes, a modo de preguntas para preparar en clase en grupos de alumnos de 4 a 5 integrantes. **Es importante destacar que abordar todos los análisis planteados en la sección de notas docentes requeriría de al menos 2 o 3 sesiones de cátedra**, lo cuál debe ser considerado por el profesor al momento de impartir y desarrollar el caso de estudio.

Cada grupo deberá presentar su solución y exponerla a la clase. La idea es que exista un debate posterior, el que deberá ser guiado por el profesor de forma que los alumnos generen ideas o interrogantes a las soluciones revisadas.

6.4 Elementos de Decisión e Hitos a Considerar

El primer elemento a considerar tiene relación con evaluar las fuerzas de nuevos entrantes, proveedores, clientes y sustitutos para la industria. ¿Qué fuerza tienen dichos componentes en el sistema de valor de la industria y cómo afectarían la entrada de Virgin Mobile en el mercado?

Por otra parte, es interesante plantearse si Virgin Mobile Chile está emulando correctamente el posicionamiento de la marca a nivel global. ¿Este posicionamiento es correcto para la industria que se está penetrando?

Luego, al revisar el posicionamiento seleccionado y las variables que darán énfasis a la estrategia de Virgin Mobile en Chile, cabe preguntarse si este posicionamiento es sostenible en el tiempo y si estos activos estratégicos son fácilmente alcanzables por los competidores existentes o por los nuevos entrantes al mercado.

Asimismo, es válido cuestionarse si la compañía sería capaz de darse a conocer con un presupuesto significativamente menor a sus competidores, en un mercado donde 3

empresas se reparten el mercado y en términos de recordación de marca, llegan a niveles del 100%.

¿El modelo de negocios es sostenible?, ¿Cómo afectaría la estrategia de precios de Virgin Mobile y su relación con Telefónica si en definitiva son aliados?, ¿Virgin Mobile sería capaz de adquirir una cuota de mercado lo suficientemente atractiva en cuanto a volumen e ingresos para alcanzar las metas financieras?, ¿Cómo lograr mantener la motivación al interior del equipo?

Finalmente, es importante preguntarse si Chile era el país ideal para iniciar operaciones en Latinoamérica y que consecuencias tendría tomar esta decisión a nivel de esfuerzos de inversión, facilidad para ejecutar la estrategia, cierre de acuerdos con operadores de red y finalmente el éxito de la iniciativa. ¿Existen negocios alternativos donde Virgin podría ingresar en la región?

En relación a los hitos relevantes para la compañía y a la vez importantes para el desarrollo del caso, tenemos los siguientes:

- Generación de asociaciones clave para funcionar dentro del sistema de la industria.
- Campaña de pre lanzamiento y feedback.
- Definición de dispositivos en la parrilla de productos y tarifas de lanzamiento.
- Puesta en funcionamiento de la plataforma tecnológica.
- Cierre de acuerdos comerciales y condiciones con cadenas de Retail.
- Comienzo de la producción y despacho para llenar el canal de venta.
- Lanzamiento de la tienda online.
- Lanzamiento de la compañía fuerte campaña comunicacional, apoyada con la llegada de Richard Branson a Chile.

6.5 Análisis

Para realizar un análisis del caso y que este sea fructífero para el estudiante y la clase en su totalidad, las técnicas a emplear se podrán dividir en las siguientes ramas de la gestión de empresas:

- Estrategia
- Modelos de Negocio
- Marketing

Sin embargo, el caso y su análisis también podrían ser utilizados para aplicarse íntegramente en una cátedra de **marketing estratégico**, donde el conjunto de herramientas dispuestas podrían ser de gran ayuda para aplicar conocimiento teórico en una situación real de negocios, bajo la mirada de una clase de marketing más avanzada o de postgrado.

6.6 Estrategia

6.6.1 Cinco Fuerzas de Porter

El posicionamiento estratégico intenta lograr una ventaja competitiva sustentable por medio de preservar lo que es distintivo de la compañía. Esto significa realizar actividades diferentes de los competidores o realizar actividades similares pero en forma distinta⁴⁰.

Para lograr desarrollar un correcto posicionamiento en cuanto a la estrategia, es necesario realizar una evaluación acabada de la industria relevante. De esta forma, la metodología de las cinco fuerzas de Porter resulta ser una herramienta esencial para establecer los nexos entre los actores en la industria y evaluar cuales son las fuerzas que ejercen presión entre estos componentes, determinando su grado (ver **ANEXO 42**).

Para el caso de estudio, a continuación se desarrolla un análisis tentativo de acuerdo al formato de las cinco fuerzas.

6.6.1.1 Poder de los compradores

El mercado muestra signos de una clásica conducta oligopólica, con un número reducido de oferentes y con una gran participación de mercado. Por otro lado, los compradores son muchos, en términos individuales y empresas. Esto redundará en una reducción del poder de los compradores.

La naturaleza inelástica de la demanda y la generación de una oferta con diversos servicios atados (televisión, telefonía fija, banda ancha, telefonía móvil) hace que el mercado posea cierta seguridad desde el punto de vista de los competidores que se enmarcan en esta industria. Por otro lado, en el caso particular de la telefonía móvil prepago, existen productos que tienden a generar barreras de salida, como son los números gratis entre clientes de la misma compañía.

Adicionalmente, existe un bajo nivel de diferenciación entre los productos, lo que incentivaría a las compañías oferentes a competir en calidad, precio, marca de forma de capturar cuotas de mercado. Esto afectaría positivamente al poder de los compradores. Se puede observar que la lealtad hacia las compañías es relativamente baja, por lo que la industria se mueve en torno al precio, por lo tanto, los compradores se pueden mover entre los oferentes si estos pueden entregar una propuesta de mejor valor, lo que apunta a un mayor poder de los compradores.

Por otro lado, factores como la portabilidad numérica y la posibilidad de contar con dispositivos desbloqueados, bajan las barreras de salida para los compradores, entregándoles mayor poder.

⁴⁰ PORTER, M. (1996). What is Strategy?. Harvard Business Review, US.

Aspectos que deben considerarse en el análisis del estudiante para la fuerza de los compradores:

- Concentración o volumen de los compradores.
- Información con que cuentan los compradores.
- Diferenciación de productos.
- Costos de cambiarse.
- Amenaza de integración hacia atrás (por parte de los compradores).
- Participación de los costos de los compradores en cuanto a la oferta de la industria.
- Importancia de la calidad.
- Márgenes de los compradores.

Se puede evaluar esta fuerza como moderada.

6.6.1.2 Poder de los proveedores

En términos de la infraestructura necesaria proveer los servicios que presta la industria de telecomunicaciones es necesario de un alto grado de desarrollo tecnológico e inversiones, por tanto, los actores del mercado en general tienen un alto componente en cuanto a los activos. De esta forma, sus proveedores suelen ser grandes compañías con una posición dominante en el mercado. En el caso de un operador virtual, este dependerá únicamente de su proveedor de redes, con el que firme acuerdo comercial.

Los costos de cambio son relativamente altos, principalmente debido a lo complejo de la tecnología y contratos de largo plazo establecidos, sin embargo, este poder resulta ser contrastado con la dependencia de los proveedores respecto de los resultados de las operadoras móviles.

Cabe señalar que el Gobierno resulta ser el proveedor del espectro de radiofrecuencia que utilizan los operadores móviles para entregar su servicio, por lo cual se ven sujetos a una fuerte regulación, bajo la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile.

El estudiante deberá contemplar los siguientes puntos en un análisis del poder de los proveedores:

- Concentración de los proveedores.
- Volumen de los proveedores.
- Diferenciación de productos.
- Costos de cambio.
- Disponibilidad de sustitutos.
- Disponibilidad de información.
- Amenaza de integración hacia adelante.

Se puede evaluar esta fuerza como alta.

6.6.1.3 Amenaza de nuevos entrantes

El mercado de las telecomunicaciones en Chile se presenta como un mercado que ya ha entrado a una etapa de madurez, con actores establecidos y participaciones de mercado estables.

Las barreras de entrada en cuanto a tecnología son elevadas, por lo que esto dificulta la entrada a compañías que presenten un modelo de negocios similar a las empresas que ya se encuentran presentes en el mercado. Se requeriría una gran masa crítica para lograr utilidades, por lo que esto induciría a los nuevos entrantes a competir en precio. Por otro lado, los nuevos entrantes requerirían generar sistemas de facturación y de soporte que representarían costos adicionales.

Además, el Gobierno establece reglas y normas que conllevan en una serie de requerimientos necesarios para operar en el país, dificultando la entrada de nuevos actores.

No obstante, existe el riesgo potencial de entrantes con formato virtual, como se ha descrito anteriormente en el caso o incluso ingresos al mercado por adquisición, como lo realizó Claro al comprar la operación de Smartcom en Chile. Por otra parte, Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile ha incentivado el ingreso de nuevos operadores en el primer formato, de forma de romper con el oligopolio establecido, generar bajas de precio y un mejor servicio al cliente.

El acceso a los canales de distribución es un factor que jugaría en contra de potenciales entrantes que opten por una estrategia de volumen debido a los altos costos de instalación para ser parte de las cadenas nacionales de Retail.

El estudiante debería analizar los siguientes factores que inciden en la amenaza de entrada de nuevos competidores:

- Requerimientos de capital.
- Economías de escala.
- Curvas de aprendizaje existentes.
- Diferenciación de productos.
- Acceso a los canales de distribución.
- Legislación.

En general, se puede evaluar esta amenaza como moderada.

6.6.1.4 Amenaza de sustitutos

Un producto sustituto satisface la misma necesidad del comprador. En este sentido, la principal amenaza tiene que ver con los servicios que puedan estar basados en comunicación a través de internet: correo electrónico, servicios de mensajería, programas basados en internet como Skype o VoIP, los que podrían proveer alternativas a la comunicación por medio de los teléfonos móviles. Muchas de estas opciones serían ofrecidas sin costo alguno.

No obstante, este tipo de productos y servicios tienen una dependencia del tipo o calidad de conexión a internet que disponga el cliente, la que en su mayoría es ofrecida por la misma compañía de telecomunicaciones, las cuales cuentan con servicios fijos e inalámbricos (4Play)⁴¹.

Por otro lado, la penetración de Smartphone desemboca en que la mayoría de los servicios sustitutos sean utilizados mediante este tipo de dispositivos, los que son controlados por las empresas competidoras de la industria en análisis.

El estudiante debe evaluar los siguientes factores en cuanto a la amenaza de sustitutos:

- Número de alternativas y su costo.
- Costos de cambiarse.
- Alternativa de realizar la misma actividad sin necesidad de comprar el producto o servicio.
- Sensibilidad al precio, elasticidad.

Se evalúa esta amenaza como baja.

6.6.1.5 Rivalidad entre competidores

En relación a la rivalidad existente entre los distintos actores que compiten en la industria de telecomunicaciones, esta se ve intensificada por la presencia de compañías de carácter internacional, las que se ven beneficiadas de economías de escala. Además, la escasa diferenciación de los productos y servicios tiende a aumentar el grado de rivalidad.

Por otro lado, la competencia tendería a aumentar el año 2012, con la entrada de nuevas compañías en el mercado (durante el 2011 sólo competían 3 operadores)⁴², en particular con el lanzamiento de la operación móvil de Falabella.

La incorporación de servicios de datos móviles con la consolidación de la tecnología 3G y el inminente lanzamiento de 4G, resultaría en un aumento de los ingresos en la industria. Esto sumado a la gran inversión realizada por las empresas participantes de la industria⁴³ y su alto nivel de costos fijos, genera importantes barreras de salida, lo que a su vez amplía la rivalidad entre estas.

⁴¹ NEXT TV LATAM. (2012). VTR lanzó 4Play en Chile. 2012. Chile. [En línea] <http://nextvlatam.com/vtr-launches-4play-in-chile/?lang=es>. [Consulta 16/11/2014].

⁴² DIARIO LA SEGUNDA. (2012). Falabella: Subtel le otorga permiso para operar como nuevo Operador Móvil Virtual. 2012. [En línea] <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2012/04/741022/falabella-subtel-le-otorga-permiso-para-operar-como-nuevo-operador-movil-virtual>. [Consulta: 16/11/2014].

⁴³ EMOL. (2012). Inversión en telecomunicaciones alcanzó los US\$ 2.408 millones durante 2011. [En línea] <http://www.emol.com/noticias/economia/2012/05/07/539292/inversion-en-telecomunicaciones-alcanzo-los-us-2408-millones-durante-2011.html>. [Consulta 16/11/2014].

El estudiante debe analizar los siguientes aspectos para desarrollar un entendimiento de la rivalidad existente en la industria:

- Número de competidores y su tamaño relativo.
- Crecimiento y/o madurez del mercado.
- Costos fijos e inversiones.
- Barreras de salida para los competidores.
- Diferenciación de productos y costos de cambio.
- Diversidad de los competidores en cuanto a su posicionamiento.

En general, se puede evaluar el grado de rivalidad de los competidores de esta industria como alto.

6.6.1.6 Las Cinco Fuerzas: ¿Ahora Qué?

Una vez que el alumno es capaz evaluar cada una de las cinco fuerzas, se propone que desarrolle libremente una estrategia para defender, influenciar o explotar cada una de estas en función del posicionamiento estratégico que estaría desarrollando Virgin Mobile en Chile. Algunas de las recomendaciones podrían ser las siguientes:

- Influnciar la legislación para que el regulador apoye la entrada de nuevos actores en la escena de la telefonía móvil en Chile.
- Seleccionar y explotar un segmento nicho el que tenga una menor sensibilidad al precio.
- Defender la estrategia de diferenciación de la compañía, en cuanto a su comunicación y a sus productos.

Lecturas recomendadas:

- PORTER, M. (1996). What is Strategy?. Harvard Business Review, US.
- BESANKO, D. DRANOVE, D. SHANLEY, M. SCHAEFER, S. (2009). Economics of Strategy, 5th edition. US. John Wiley & Sons. Chapter 12.
- HOOLEY, G. (2011). Marketing Strategy and Competitive Positioning. 5ta Edición. US. Prentice Hall. Chapter 5.

Preguntas propuestas:

- Realice un análisis de las cinco fuerzas de porter para la industria de telefonía móvil en Chile. ¿Qué podría hacer Virgin Mobile para influenciar, defender o explotar dichas fuerzas?
- ¿Qué aspectos propios del formato de Virgin Mobile lo hacen más o menos permeable ante las fuerzas descritas en el análisis anterior?

6.6.2 Matriz del Consumidor, Percepción de Valor y Sistemas de Actividad

La matriz del consumidor es una herramienta útil que puede ser usada para explorar la estrategia competitiva. La matriz (ver **ANEXO 43**) es derivada de las percepciones de valor que los consumidores tienen de los productos y servicios que están siendo ofrecidos, en conjunto con los precios que se están pagando⁴⁴. Debe estar focalizada en un segmento discreto de la demanda o nicho al cual se está apuntando, los que cuentan con necesidades similares y percepciones de valor (ver **ANEXO 44**) en común que utilizan para satisfacer dichas necesidades.

Para construir la matriz, lo primero que debe realizar el estudiante es generar un set de atributos relevantes para el segmento objetivo en relación a la categoría. Se recomienda incentivarlo para que realice una pequeña encuesta de forma de determinar estos atributos. En el caso de Virgin Mobile, se definen los siguientes atributos:

- Cobertura y Señal (30%)
- Servicio al Cliente (25%)
- Valor de Marca (20%)
- Oferta de Datos (15%)
- Servicios Adicionales (10%)

Es fundamental establecer un peso relativo de cada uno de estos atributos, el que puede ser generado por la misma encuesta realizada por el estudiante.

Luego, el alumno deberá evaluar a cada uno de las empresas competidoras en función de los atributos seleccionados. Esto también se puede realizar dentro de la misma encuesta anterior. Se puede utilizar una escala entre -3 y 3, donde la nota para cada atributo tiene que ser considerada en comparación al desempeño de Virgin Mobile en estas dimensiones.

	Peso	Entel	Peso por Evaluación	Movistar	Peso por Evaluación	Claro	Peso por Evaluación
Cobertura y Señal (30)	30	3	90	2	60	-2	-60
Servicio al Cliente (25)	25	1	25	-2	-50	-1	-25
Valor de Marca (20)	20	1	20	-1	-20	-3	-60
Oferta de Datos (15)	15	-3	-45	-2	-30	1	15
Servicios Adicionales (10)	10	-2	-20	-2	-20	2	20

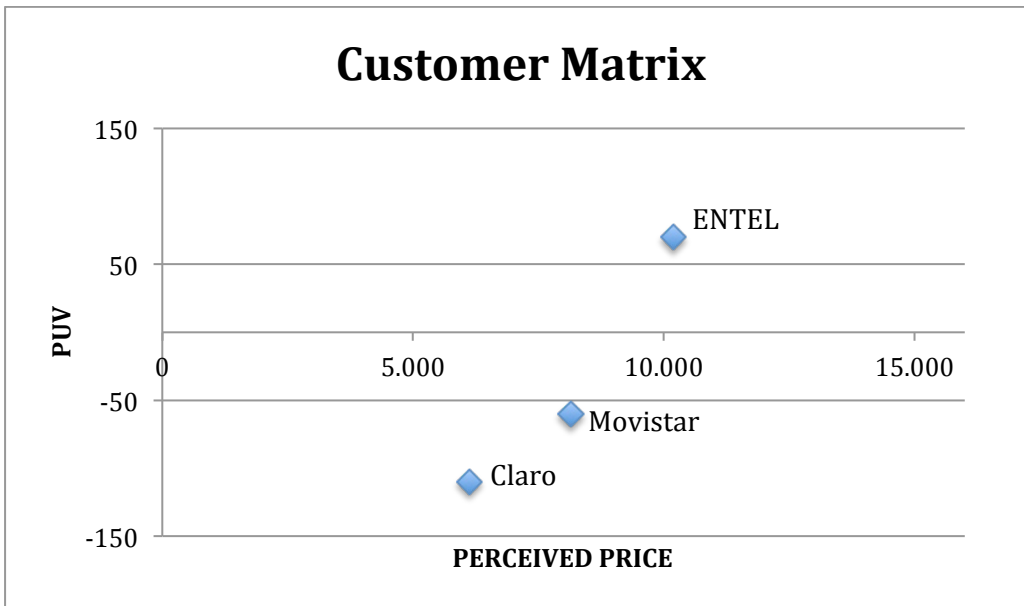
Posteriormente, se obtiene la nota ponderada de cada compañía y al agregar el precio promedio de sus productos o servicios, se obtiene el siguiente cuadro:

	Entel	Movistar	Claro
Total	70	-60	-110
Precio	10.188	8.150	6.113

⁴⁴ BOWMAN, C. (1998). Strategy In Practice. Reino Unido. Prentice Hall. p20.

El precio se puede obtener a partir de los datos de la industria, considerando la participación en los mercados de prepago y planes que tienen cada una de las empresas y asumir, por ejemplo, que Entel se ubica un 25% sobre la media, Movistar se ubica en el promedio y Claro un 25% bajo la media (el precio promedio se puede obtener de los ingresos mensuales por cliente estimados en el caso).

Otro camino que podría utilizar el estudiante es obtener los datos a partir de la misma encuesta realizada anteriormente. Luego, se mapean a los competidores en la matriz del consumidor:



Cabe señalar, que al establecer notas relativas a Virgin Mobile, el posicionamiento de la compañía en la matriz es justamente al centro, por lo que en términos estratégicos (ver ANEXO 42), existen diversas opciones.

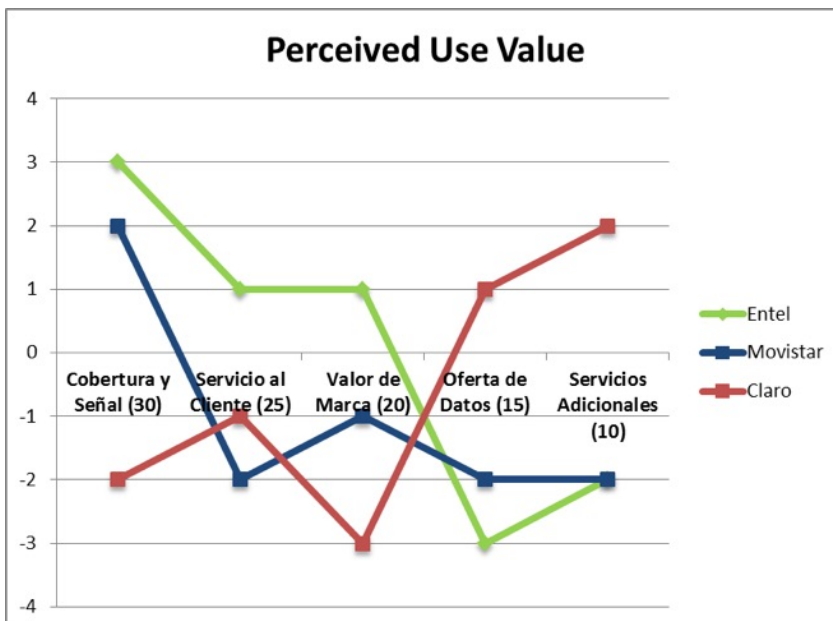
Competitive Strategy Matrix

High PUV	NW: Hybrid	N: Differentiation	NE: Focused differentiation
	W: Low Price	Actual Situation	Fail
Low PUV	SW: Low Price/Added Value	Fail	Fail
	Low PP		High PP

Básicamente, existen dos estrategias genéricas: bajar precios (moverse a la izquierda de la matriz) y aumentar el valor percibido de los clientes (moverse a la parte superior de la matriz)⁴⁵. Es interesante generar la discusión con los estudiantes respecto de cuál estrategia debería seguir Virgin Mobile y su fundamento.

En este sentido, un aporte fundamental a la discusión es realizar un mapeo del valor percibido que tendría el segmento objetivo en relación a los atributos seleccionados. Con la información obtenida anteriormente, el estudiante puede construir la siguiente tabla:

	Entel	Movistar	Claro
Cobertura y Señal (30)	3	2	-2
Servicio al Cliente (25)	1	-2	-1
Valor de Marca (20)	1	-1	-3
Oferta de Datos (15)	-3	-2	1
Servicios Adicionales (10)	-2	-2	2



Al generar el correcto set de atributos y entender el valor percibido e importancia que otorgan los clientes para estos, la compañía podría simplemente concentrarse en estos elementos a través de su cadena de valor, dejando fuera otros aspectos poco relevantes para los clientes finales o que tal vez están siendo fuertemente atacados por el resto de los competidores en el mercado analizado. Posteriormente, considerando lo anterior, el diagramar un sistema de actividad de la empresa (ver **ANEXO 45**) es de gran utilidad para mostrar como la posición estratégica de la compañía está contenida en una serie de actividades adaptadas y diseñadas para lograr el posicionamiento⁴⁶.

⁴⁵ BOWMAN, C. (2003). Formulating Strategy in The Oxford Handbook of Strategy, Volume: 1. Oxford University Press.

⁴⁶ PORTER, M. (1996). What is Strategy?. Harvard Business Review. US. p71.

De esta forma, se deberá instar al estudiante a realizar un diagrama de actividades, considerando los atributos estratégicos y los aspectos descritos en el caso en cuanto a la ejecución de precio, promoción, canales de distribución y productos, agregando aspectos financieros, operativos y otras actividades de la cadena de valor de Virgin Mobile. Se pueden utilizar como ejemplo los que se encuentran en la lectura complementaria (Bibliografía, nota 23).

Al finalizar, se plantea realizar una evaluación de los activos o atributos estratégicos definidos por la compañía en su posicionamiento en términos de transparencia, liderazgo en datos y servicio al cliente, de acuerdo a las siguientes interrogantes (ver **ANEXO 46**).

- ¿Los activos estratégicos de Virgin Mobile Chile son únicos para la firma?
- ¿Cómo contribuyen estos activos estratégicos a generar valor para los clientes?
- ¿Los activos estratégicos definidos son fácilmente imitables o adquiribles por los competidores establecidos en la industria?

Lecturas recomendadas:

- BOWMAN, C. (1998). *Strategy In Practice*. Reino Unido. Prentice Hall. Chapter 2.
- BOWMAN, C. (2003). *Formulating Strategy in The Oxford Handbook of Strategy*, Volume: 1. Oxford University Press.
- PORTER, M. (1996). *What is Strategy?*. Harvard Business Review, US.

Preguntas propuestas:

- Realice un análisis de la matriz del consumidor para Virgin Mobile en Chile. Para esto puede realizar una pequeña encuesta a clientes del segmento objetivo.
- ¿Cuáles son los atributos más importantes de la categoría en relación al segmento de clientes atendidos por Virgin Mobile? ¿Dónde podría posicionarse estratégicamente la compañía?
- Realice un mapeo de las percepciones de valor de los clientes y comente si los activos estratégicos son únicos y como podrían generar mayor valor. ¿Existe riesgo de ser imitables?
- Construya un sistema de actividad para Virgin Mobile en función de su propuesta de valor.

6.7 Modelos de Negocio

6.7.1 *Formulación de un Modelo de Negocios: CANVAS*

Un modelo de negocios describe el racional respecto de cómo una organización crea, entrega y captura valor⁴⁷. Bajo esta premisa, la conceptualización del modelo de negocio de Virgin Mobile, puede ser desarrollada bajo la metodología CANVAS (ver **ANEXO 47**), cuyo objetivo es asegurar el desarrollo de un modelo claro y consistente, que sea capaz de ofrecer las respuestas indicadas a las necesidades comerciales de la empresa o emprendimiento⁴⁸.

Los módulos que conforman este formato son los siguientes:

- Segmentos de clientes.
- Propuestas de valor.
- Canales.
- Relación con el cliente.
- Fuentes de ingresos.
- Recursos clave.
- Actividades clave.
- Asociaciones claves.
- Estructura de costos.

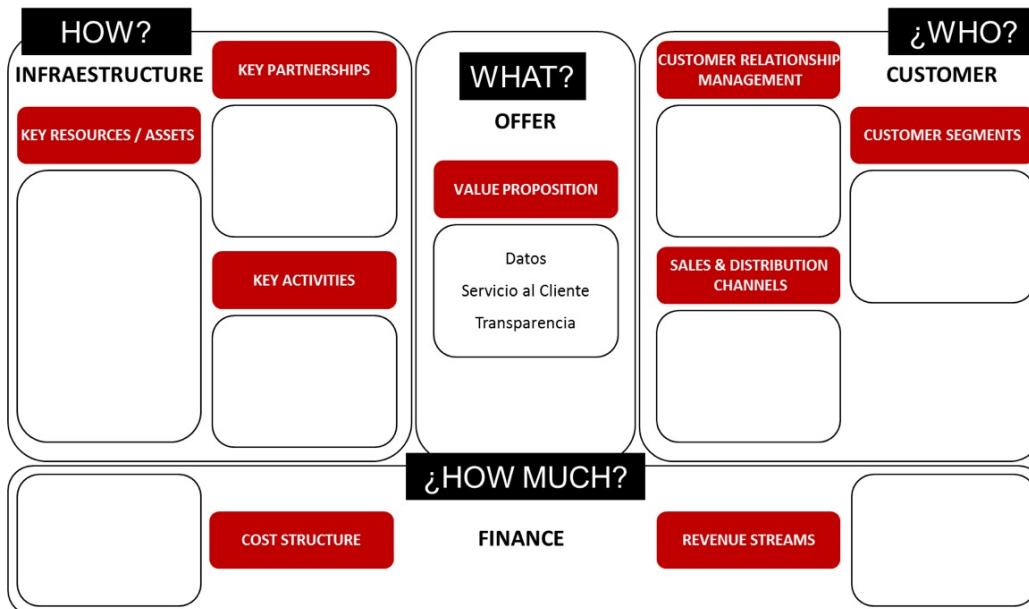
En palabras de los autores de esta técnica: *“The Business Model Canvas works best when printed out on a large surface so groups of people can jointly start sketching and discussing business model elements with Post-it notes or board markers. It is a hands-on tool that fosters understanding, discussion, creativity, and analysis”*⁴⁹.

Por lo tanto, sería interesante armar grupos de 4 a 5 personas para que diseñen el modelo de negocios y que lo puedan exponer a la clase en una presentación de no más de 5 a 7 minutos.

⁴⁷ OSTERWALDER, A. PIGNEU, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, Inc. p14.

⁴⁸ ANDRADE, S. (2012). Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. Innovación / Gobierno de Chile. [En línea] <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>. [Consulta 16/11/2013].

⁴⁹ OSTERWALDER, A. PIGNEU, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. The 9 Building Blocks. John Wiley & Sons, Inc.



Lecturas recomendadas:

- JOHNSON, M. CHRISTENSEN, C. KAGERMANN. (2008) Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review.
- OSTERWALDER, A. PIGNEU, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. The 9 Building Blocks. John Wiley & Sons, Inc.

Preguntas propuestas:

- Desarrolle el modelo de negocios de Virgin Mobile en formato CANVAS. ¿Cuál sería la propuesta de valor de la compañía?
- En función de la propuesta de valor. ¿En qué lugar del modelo de negocios CANVAS, usted cree que deben concentrarse los esfuerzos de Virgin Mobile y por qué?

6.8 Marketing

6.8.1 Valor del Cliente: Customer Life Value

El marketing se ha convertido rápidamente en la ciencia y el arte de encontrar, retener y desarrollar clientes rentables⁵⁰.

El valor del cliente o CLV de acuerdo a la terminología en inglés hace referencia al valor presente de los flujos de caja futuros atribuidos a una relación con el cliente⁵¹ (ver

⁵⁰ KOTLER, P. ARMSTRONG, G. (2001). Principles of Marketing. Prentice Hall.

⁵¹ FARRIS, P. BENDLE, N. (2010). Marketing Metrics. Pearson FT Press.

ANEXO 48). El beneficio del cálculo del valor de cliente trae consigo el entendimiento del potencial de los clientes y empuja a las compañías a comprender nuevos patrones de individuos o grupos de clientes⁵². Por otro lado, trae importantes reflexiones respecto del costo de adquisición que la empresa está dispuesta a gastar para obtener un determinado tipo de cliente.

Para efectos del cálculo del CLV, se utilizará la fórmula descrita en el **ANEXO 48** sustrayendo la estimación del costo de adquirir un cliente para Virgin Mobile (CA).

$$CLV = \frac{ARPU - CCPU}{1 - r + i} - CA$$

El costo por usuario o *cash cost per user* (CCPU) refleja los costos de servicio a clientes, costos de red, costos de tecnología y gastos de administración promedio por cada cliente. Para poder ilustrar el caso, se asumirá un CCPU del 50% del ARPU constante y una tasa de descuento de un 1,5% mensual. El resto de los datos se pueden desprender del caso:

ARPU = \$7.500
 CCPU = \$3.750
 R = 97% (1 - Churn).
 I = 1,5%

El costo de adquisición consta de la publicidad por alta bruta, los márgenes para el Retail y el subsidio por equipo entregado por el operador. Por lo tanto, el estudiante podría calcular un costo de adquisición promedio por cliente:

Publicidad (\$)	\$ 4.000.000.000	
Valor Promedio Equipos	\$ 82.490	(\$34.990 + \$129.990)/2
Costo Neto	\$ 69.319	Valor / 1,19
Subsidio	\$ 13.864	20%
Margen Retail	\$ 13.864	20%
Subsidio + Margen (\$)	\$ 27.728	
(%) Altas con Equipo	60%	
Altas Brutas	280.000	
Altas con Equipo	168.000	Clientes * 60%
(Subsidio + Margen) * Clientes con Equipo	\$ 4.658.258.824	
CA Total	\$ 8.658.258.824	
CA por Cliente	\$ 30.922	

Es importante destacar que para efectos del cálculo, se estima que la venta de simcard sin equipo no cuenta con costo de subsidio y margen para el Retail, reduciendo su costo final de adquisición.

⁵² OFEK, E. (2002). Customer Profitability and Lifetime Value, HBS Note 503-019. Harvard Business Review.

Luego, se puede calcular el CLV de la siguiente forma, reemplazando en la ecuación anterior:

ARPU	\$	7.500
CCPU	\$	3.750
CA	\$	30.922
r		97%
i		1,5%
CLV	\$	52.411

Más allá de llegar a un número de valor por cliente para Virgin Mobile Chile, lo más interesante es realizarse cuestionamientos respecto de como la estrategia comercial afecta el costo de adquisición, los ingresos y finalmente el CLV. Por otro lado, también se podría obtener un valor por cliente dependiendo de distintos segmentos, por canal de distribución o incluso por producto.

De esta forma se recomienda iniciar esta discusión en clase, para luego pedir a los estudiantes que propongan distintos escenarios que permitan aumentar el valor por cliente.

Otro aspecto importante es destacar el efecto que tiene la tasa de retención en el valor por cliente. Se debe instar a los estudiantes para que modelen hasta que punto una baja de ingresos o retención dejaría el CLV = 0:

ARPU	\$	7.500	ARPU	\$	2.783
CCPU	\$	3.750	CCPU	\$	1.392
CA	\$	30.922	CA	\$	30.922
r		89,375%	r		97,000%
i		1,50%	i		1,50%
CLV	\$	5	CLV	-\$	0

Además, se puede ejecutar un análisis de sensibilidad respecto de movimientos en la tasa de retención e ingresos por cliente:

r / ARPU	\$	7.500	\$	6.500	\$	5.500	\$	4.500	\$	3.500
97%	\$	52.411	\$	41.300	\$	30.189	\$	19.078	\$	7.967
96%	\$	37.259	\$	28.169	\$	19.078	\$	9.987	\$	896
95%	\$	26.770	\$	19.078	\$	11.385	\$	3.693	-\$	3.999
94%	\$	19.078	\$	12.411	\$	5.744	-\$	922	-\$	7.589
93%	\$	13.195	\$	7.313	\$	1.431	-\$	4.452	-\$	10.334
92%	\$	8.551	\$	3.288	-\$	1.975	-\$	7.238	-\$	12.501

Lecturas recomendadas:

- OFEK, E. (2002). Customer Profitability and Lifetime Value, HBS Note 503-019. Harvard Business Review.
- FARRIS, P. BENDLE, N. (2010) Marketing Metrics. Pearson FT Press. Chapter 5.3.

Preguntas propuestas:

- Calcule el costo promedio de adquisición de clientes para la compañía? ¿Qué factores debe considerar para el cálculo?
- Calcule el CLV para los clientes de Virgin Mobile. ¿Cómo influye esto en la estrategia de marketing y ventas de la compañía?
- ¿Qué factor es el más crítico en cuanto a su efecto en el CLV? ¿Qué estrategias puede realizar Virgin Mobile para mantener y mejorar este factor?

7 CONCLUSIONES

A pesar de que el caso puede tener su propia resolución dependiendo del enfoque propuesto por el docente y los alumnos, es interesante entregar, desde el punto de vista del autor, ciertas conclusiones y críticas respecto de la problemática propuesta en este documento y la estrategia implementada por Virgin Mobile Chile.

En primer lugar, podemos concluir que la propuesta de valor desarrollada por la empresa analizada tiene un espacio válido dentro del mercado nacional, desde el punto de vista de posicionarse como un operador con altos estándares de calidad en el servicio al cliente y satisfacción de sus usuarios. Más allá de la oferta y los productos entregados, la gran diferencia que se quiere lograr radica en la comunicación cercana con los clientes y en lograr un elevado apego hacia la marca mediante una atención sin igual.

En este sentido, la estrategia a primera vista parece ser la correcta, sin embargo, encontramos reparos en cuanto a la implementación. Es posible cuestionar la excesiva utilización de los escasos recursos de marketing en televisión, cuando el segmento objetivo se encuentra movilizado en otros medios más atingentes a sus características propias, por ejemplo, web y vía pública.

Asimismo, el mensaje de la comunicación, con temas como la libertad y flexibilidad, incorporando un lenguaje más coloquial y actual, carece de los elementos que describen la propuesta de valor de la compañía y se centra más en el producto y la oferta comercial de Virgin Mobile Chile. Es correcto que hablar de servicio al cliente sin clientes puede resultar complejo al realizar comunicación en medios masivos, sin embargo, la promesa puede ser de gran ayuda para generar conocimiento de marca, relacionado con los pilares que se desean promover y explotar en forma posterior.

Por otro lado, la estrategia de precios no fue del todo agresiva y prontamente se pudo ver equiparada por la competencia. A pesar de que el precio no es uno de los activos que desarrollan ventaja competitiva en la organización, es una fuerte variable a la hora de generar captación de clientes en un mercado saturado por publicidad. De esta forma, con la entrada de nuevos actores y paridad por parte de los competidores, la empresa tuvo grandes dificultades para adquirir la cantidad de clientes que se deseaban de acuerdo a la planificación inicial.

Finalmente, los canales de venta implementados y la oferta o empaquetamiento de los servicios es muy similar a lo realizado por la competencia, apalancada en el retail y en equipos celulares. De cierta forma, se juega al mismo juego pero con menor presupuesto, lo que resulta en una menor visibilidad ante el potencial cliente y en una reducida diferenciación respecto del resto de los actores del mercado de telefonía móvil. Con la motivación de ser reconocidos como una marca dentro de la categoría, se generó una lógica de implementación de producto, precios y canal de distribución, muy apegada a lo ya existente.

8 BIBLIOGRAFÍA

1. HOOLEY, G. (2011). Marketing Strategy and Competitive Positioning. Pearson Education Limited. US.
2. BOWMAN, C. (2003). Formulating Strategy in The Oxford Handbook of Strategy, Volume: 1. Oxford University Press.
3. PORTER, M. 1996. What is Strategy?. Harvard Business Review, US, 1996.
4. OSTERWALDER, A. PIGNEU, Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. 2010. John Wiley & Sons, Inc.
5. DAMM, R. RODRÍGUEZ, C. (2010). A review of the customer lifetime value as a customer profitability measure in the context of customer relationship management. [En línea] <https://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/11305/1/raphael%20damm.pdf>.
6. [Consulta: 28/03/2015]
7. OFEK, E. (2002). Customer Profitability and Lifetime Value, HBS Note 503-019. Harvard Business Review.
8. BRANSON, R. (2014). How to take on a big-business competitor. [En línea] <http://www.virgin.com/richard-branson/how-to-take-on-a-big-business-competitor>. [Consulta: 12 /11/2014].
9. KOTLER, P. (2010). Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. John Wiley & Sons, Inc.
10. GSMA. Economía Móvil América Latina. (2013). [En línea] <http://www.gsma.com/latinamerica/es/reporte-gsma-industria-movil-detalle-economia-america-latina>. [Consulta: 12 /11/2014].
11. Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. (2011) . Informe Anual del Sector Telecomunicaciones. [En línea] http://www.subtel.gob.cl/attachments/informacion_estadistica/informes_estadisticos_anuales/informe_estadistico_2011.pdf. [Consulta: 12 /11/2014].
12. Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. (2012). ¿Qué es portabilidad numérica?. [En línea] <http://www.portabilidadnumerica.gob.cl/que-es-la-portabilidad-numerica/>. [Consulta: 12/11 2014].
13. Diario La Tercera. (2011). Suprema multó a Movistar, Entel y Claro por limitar el acceso a operadores virtuales. [En línea] <http://diario.latercera.com/2011/12/24/01/contenido/negocios/10-95097-9-suprema-multo-a-movistar-entel-y-claro-por-limitar-el-acceso-a-operadores.shtml>. [Consulta: 12/11/2013].
14. Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile. (2011). SUBTEL establece que teléfonos y terminales móviles deben estar desbloqueados. [En línea] <http://www.subtel.gob.cl/noticias/140-servicios-telecomunicaciones/1970-subtel-establece-que-los-telefonos-y-terminales-moviles-deben-estar-desbloqueados>. [Consulta 14/11/2014].

15. ENTEL S.A. (2011). Memoria Anual 2011.[En línea] <http://www.entel.cl/inversionistas/memorias-antiores.html>. [Consulta 15/11/2014].
16. PROCALIDAD, REVISTA CAPITAL. (2011). Índice Nacional de Satisfacción de Clientes. [En línea] <http://www.procalidad.cl/premio-nacional-de-satisfaccion-de-clientes/premios-anuales/premio-procalidad-2011/>. [Consulta 15/11/2014].
17. DIARIO ESTRATEGIA. (2011). Entel Reestructura Plana Gerencial por Convergencia de Servicios Fijos y Móviles. [En Línea] http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=36787. [Consulta 15/11/2014].
18. TELEFÓNICA MÓVILES S.A. (2011). Memoria Anual 2011. [En línea] http://www.telefonicachile.cl/wp-content/uploads/2014/07/TelefonicaChile_MemoriaAnual_2011.pdf. [Consulta 15/11/2014]
19. REVISTA AMERICA ECONOMÍA. (2011). Las mayores empresas de Chile. 2011. [En línea] <http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-chile/sector-telecomunicaciones.php>. [Consulta 15/11/2014].
20. DIARIO EL MOSTRADOR. (2010). Fusión de Claro y Telmex sacude el mercado de la telefonía móvil. 2010 [En línea] <http://www.elmostrador.cl/negocios/2010/10/26/fusion-de-claro-y-telmex-sacude-el-mercado-de-la-telefonía-movil/>. [Consulta 15/11/2014].
21. AMÉRICA MÓVIL S.A.B. (2011). Reporte Anual Integrándonos Año 2011. 2011. [En línea] http://www.americamovil.com/amx/es/cm/news/AMX_esp.pdf. [Consulta 15/11/2014].
22. DIARIO LAS ÚLTIMAS NOTICIAS. (2012). Todos los jóvenes de los comerciales hablan como giles. Febrero 2012. [En línea] <http://www.lun.com/LunMobilePhone//Pages/NewsDetailMobile.aspx?dt=2012-02-05&Paginald=14&SupplementId=0&bodyid=0>. [Consulta 15/11/2014].
23. WAYERLESS. (2012). Virgin Mobile lanza oficialmente su servicio y la oferta comercial con que ataca el mercado. [En línea] <http://www.wayerless.com/2012/04/chile-virgin-mobile-lanza-oficialmente-su-servicio-y-la-oferta-comercial-con-que-ataca-el-mercado/>. [Consulta 15/11/2014]
24. PORTER, M. (1996). What is Strategy?. Harvard Business Review, US.
25. NEXT TV LATAM. (2012). VTR lanzó 4Play en Chile. 2012. Chile. [En línea] <http://nextvlatam.com/vtr-launches-4play-in-chile/?lang=es>. [Consulta 16/11/2014].
26. DIARIO LA SEGUNDA. (2012). Falabella: Subtel le otorga permiso para operar como nuevo Operador Móvil Virtual. 2012. [En línea] <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2012/04/741022/falabella-subtel-le-otorga-permiso-para-operar-como-nuevo-operador-movil-virtual>. [Consulta: 16/11/2014].
27. EMOL. (2012). Inversión en telecomunicaciones alcanzó los US\$ 2.408 millones durante 2011. [En línea] <http://www.emol.com/noticias/economia/2012/05/07/539292/inversion-en->

[telecomunicaciones-alcanzo-los-us-2408-millones-durante-2011.html](#).
16/11/2014].

[Consulta

28. BOWMAN, C. (1998). Strategy In Practice. Reino Unido. Prentice Hall. p20.
29. ANDRADE, S. (2012). Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. Innovación / Gobierno de Chile. [En línea] <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>. [Consulta 16/11/2013].
30. KOTLER, P. ARMSTRONG, G. (2001). Principles of Marketing. Prentice Hall.
31. FARRIS, P. BENDLE, N. (2010). Marketing Metrics. Pearson FT Press.
32. OFEK, E. (2002). Customer Profitability and Lifetime Value, HBS Note 503-019. Harvard Business Review.
33. HEATH, J. (2006). Teaching and Writing Case Studies: A Practical Guide.
34. COREY, R. (1998). Writing Cases and Teaching Notes. Harvard Business School.

9 ANEXOS

ANEXO 1: Operaciones más importantes del Grupo Virgin, 2010.

VIRGIN GROUP						
Aviation & Tourism	Telephone & Media	Retail Financial Services	Health & Wellness	U.S. Hotels	Special Situations	Green Fund
Virgin Atlantic	Virgin Media UK	Virgin Money UK	Virgin Active (UK, Australia, Italy, Spain, Portugal, South Africa)	Virgin Hotels USA	Virgin Galactic	Renewable energy companies Gevo, Odersun, and Solyndra
Virgin Australia	Virgin Mobile USA,	Virgin Money Australia			Virgin Oceans	Resource management companies Durathum, Quench and Seven Keys
Virgin America	Virgin Mobile Canada	Virgin Money South Africa			Virgin Trains	
Virgin Limited Editions	Virgin Mobile Australia Virgin Mobile France Virgin Mobile South Africa Virgin Radio Virgin Produces	Virgin Money Giving			Virgin Racing	Energy Efficiency companies Metro Light, Wildcat, and Green Road

Fuente: Compilado por el escritor del caso en base a sitios web oficiales.

ANEXO 2: Empresas de Virgin Group

Regions: **All** Europe Russia UK Asia Middle East Australia & New Zealand Africa South Africa USA
 Canada Mexico Latin America Caribbean

Industries: **All** Entertainment Health & Wellness Leisure Money People & Planet Telecom & Tech Travel

AUS Info Careers	IT Info Careers	PT Info Careers	SG Info Careers	ZA Info Careers	ES Info Careers	UK Info Careers		
			AUS Info Careers	CAN Info Careers	CL Info Careers	CO Info	FR Info Careers	IN Info
MX Info	PL Info Careers	ZA Info Careers	USA Info Careers	AUS Info Careers		SA Info	UK Info Careers	
							AUS Info	UK Info
US Info								

Fuente: Sitio web <http://www.virgin.com/company>

ANEXO 3: Ejemplos de prácticas de “Business as Unusual” y la visión de sus líderes

Leader	Brand	Business as Unusual	Original Brand Mission
Ingvar Kamprad	IKEA	Invented the concept of foldable furniture and self-service experiential stores (in the 1960s) that made it possible for the furniture retailer to significantly save costs	Make stylish furniture affordable
Richard Branson	Virgin	Reinvented business with risky and diverse ventures under single brand name since 1970; applied unconventional business practices company-wide; most recently attempted to create commercial spacecraft with Virgin Galactic (2004)	Bring excitement to boring industries
Walt Disney	The Walt Disney Co.	Created successful animated characters and brought them into mainstream business with licensing and theme park experience	Create magical world for families
Herb Kelleher	Southwest Airlines	Although he got his ideas about the low-cost airline model and corporate culture from Pacific Southwest Airlines (established in 1949), Kelleher has brought low-cost airlines into the mainstream since 1971 and inspired worldwide adoption of the business model	Make flying possible for many people
Anita Roddick	The Body Shop	Although she copied the brand name and the idea of recycled packaging from a U.S. company in 1976 and had only accidentally practiced social activism 10 years later, Roddick introduced the idea of creating stories behind cosmetic products	Embed social activism in business

Leader	Brand	Business as Unusual	Original Brand Mission
Bill Gates	Microsoft	Although not an early pioneer, Gates has introduced operating systems into the mainstream since 1975 and arguably made software an essential part of computing by taking advantage of the network effect	Realize ubiquitous computing
Steve Jobs	Apple	Transformed the computing, music, and phone industries by introducing the Mac (1984), iPod (2001), and iPhone (2007) with cool counterculture approach; also reinvented animation pictures with Pixar (2006)	Transform how people enjoy technology
Jeff Bezos	Amazon.com	Reinvented retailing of books (and other products) with Amazon.com (1994) and reinvented the book itself with the Kindle (2007)	Provide the biggest selection of knowledge delivered conveniently
Pierre Omidyar	eBay	Connected sellers and buyers with eBay (1995), facilitated transaction and governance with user ratings and inclusion of PayPal as subsidiary (2002)	Create user-governed market space
Larry Page and Sergey Brin	Google	Since 1998, Google has been reinventing the search engine (the word “Google” is in the dictionary defined as a word for searching on the Internet); redefined online advertising by providing search engine-based advertising platform	Make the world’s information organized and accessible








Fuente: Kotler, P. Kartajaya, H. Setiawan, I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. 2010. John Wiley & Sons, Inc.

ANEXO 4: Valores de la marca Virgin



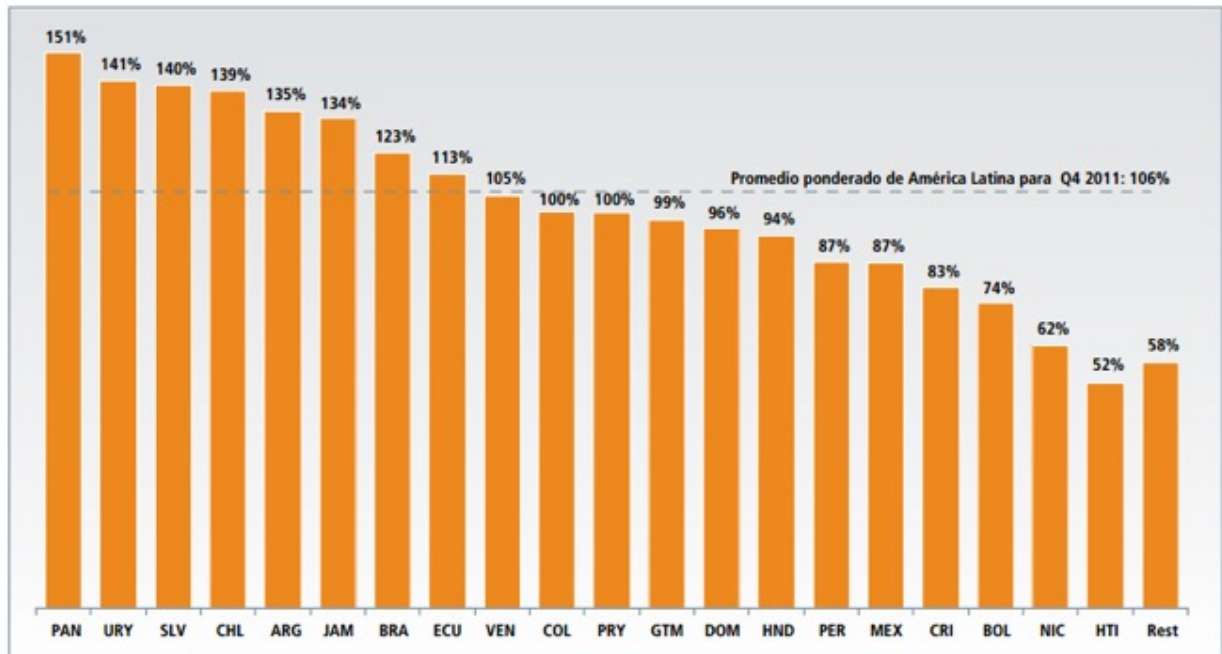
Fuente: Información interna de la compañía

ANEXO 5: Resumen operaciones lanzamientos anteriores de Virgin Mobile Chile

Mar 2011	Launched	Network operator	Customers	Market share	Prepaid	Key handsets	Business focus
	Dec-99	EE (T-Mobile)	3.0m	3.6%	58%	Android & BlackBerry	Cross-selling to cable customer base
	Oct-00	Optus	0.9m	3.1%	51%	Android & iPhone	Web sales & member benefits
	Jul-02	Sprint	5.4m (2010)	2% (2010)	100% (2010)	BlackBerry & Android	Data services
	Mar-05	Bell	1.1m	4.5%	63%	iPhone, BlackBerry & Android	Unlimited talk, high-end handsets & music sponsorship
	Apr-06	Orange	1.6m	2.5%	23%	iPhone, BlackBerry & Android	Expansion of own-brand stores and 4-play service
	Jul-06	Cell C	0.2m	0.5%	24%	Android	Acquiring higher value customers
	Mar-08	Tata	0.4m	<1%	99%	SIM only	Rapid customer acquisition

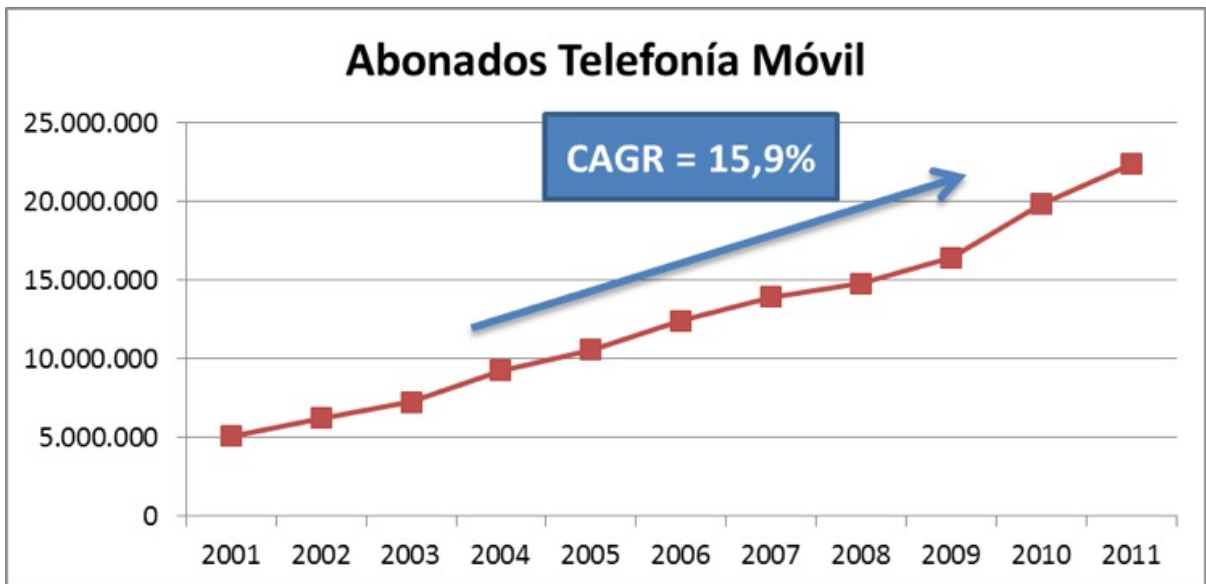
Fuente: Información interna de la compañía

ANEXO 6: Penetración Móvil Latinoamérica 2011



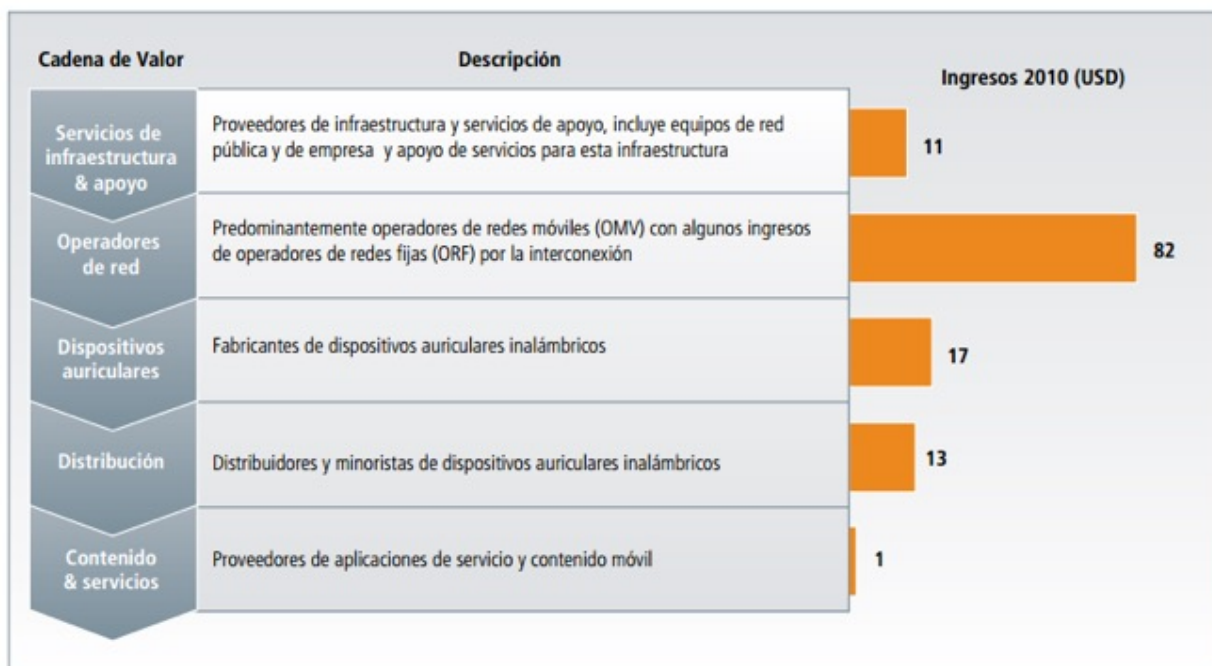
Fuente: GSMA - Observatorio Móvil de América Latina 2011

ANEXO 7: Número de Abonados Telefonía Móvil en Chile 2001 – 2011



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

ANEXO 8: Sistema de Valor ecosistema Móvil en Latinoamérica



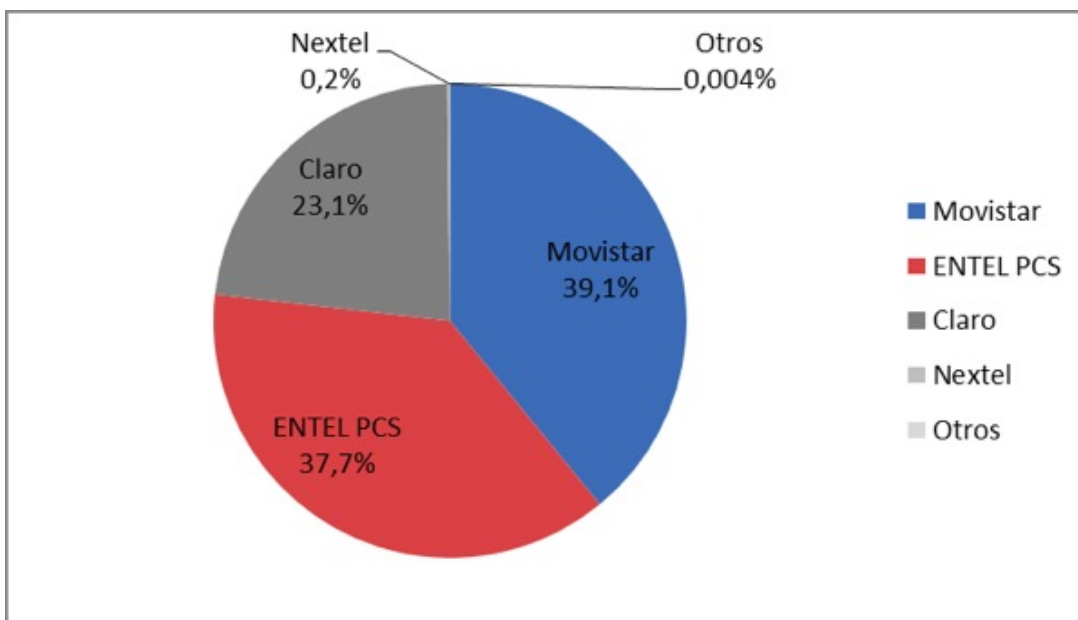
Fuente: GSMA - Observatorio Móvil de América Latina 2011

ANEXO 9: Servicio de Telefonía Móvil en Chile – Participación de Mercado

Año	Mes	Claro	ENTEL PCS	Movistar	Nextel	Interexport	Telsur
2000	Dic	7,76%	37,45%	54,78%			
2001	Dic	12,35%	43,33%	44,32%			
2002	Dic	15,80%	41,13%	43,07%			
2003	Dic	16,66%	37,37%	45,96%			
2004	Dic	16,61%	35,32%	48,07%			
2005	Dic	17,53%	38,17%	44,30%			
2006	Dic	18,32%	39,07%	42,61%			
2007	Dic	18,06%	39,65%	42,29%			
2008	Dic	18,58%	38,80%	42,57%	0,05%		
2009	Dic	19,61%	38,29%	42,02%	0,08%		
2010	Dic	22,49%	36,42%	40,95%	0,14%	0,003%	
2011	Dic	23,05%	37,69%	39,09%	0,17%	0,00%	0,0041%

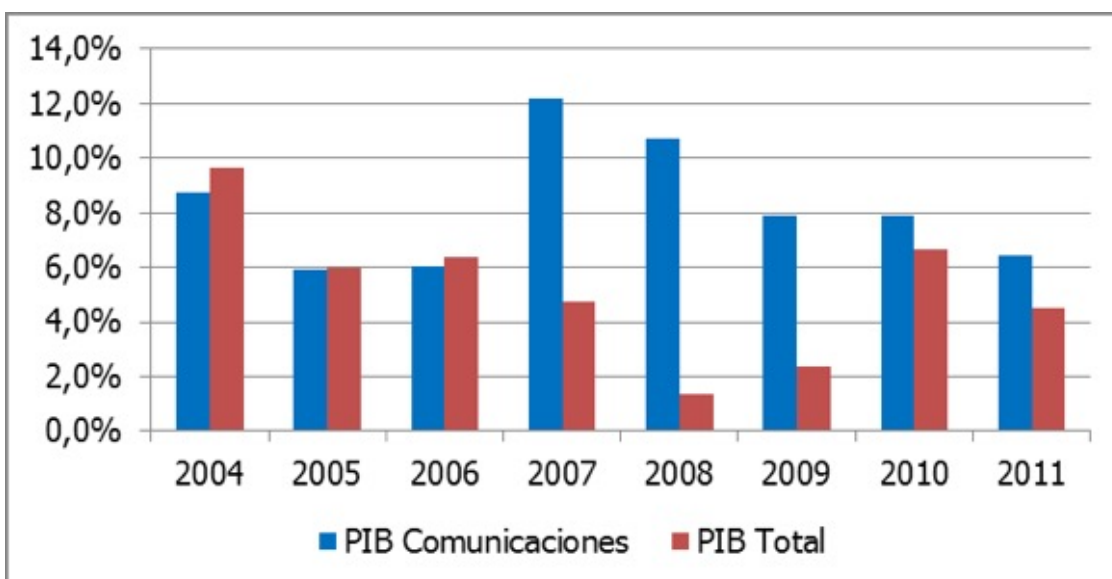
Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

ANEXO 10: Participación de Mercado por número de abonados – Telefonía Móvil en Chile 2011



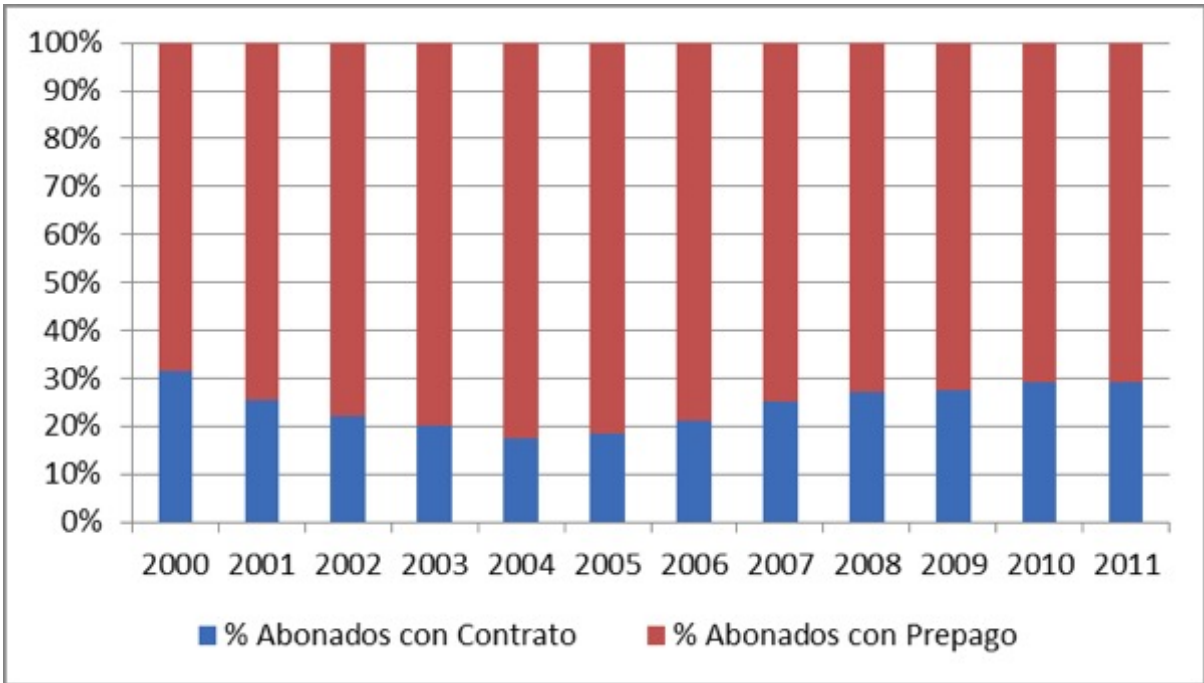
Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

ANEXO 11: Servicio de Telefonía Móvil en Chile – Evolución del sector Comunicaciones (Variaciones en base a volumen a precios del año anterior encadenado)



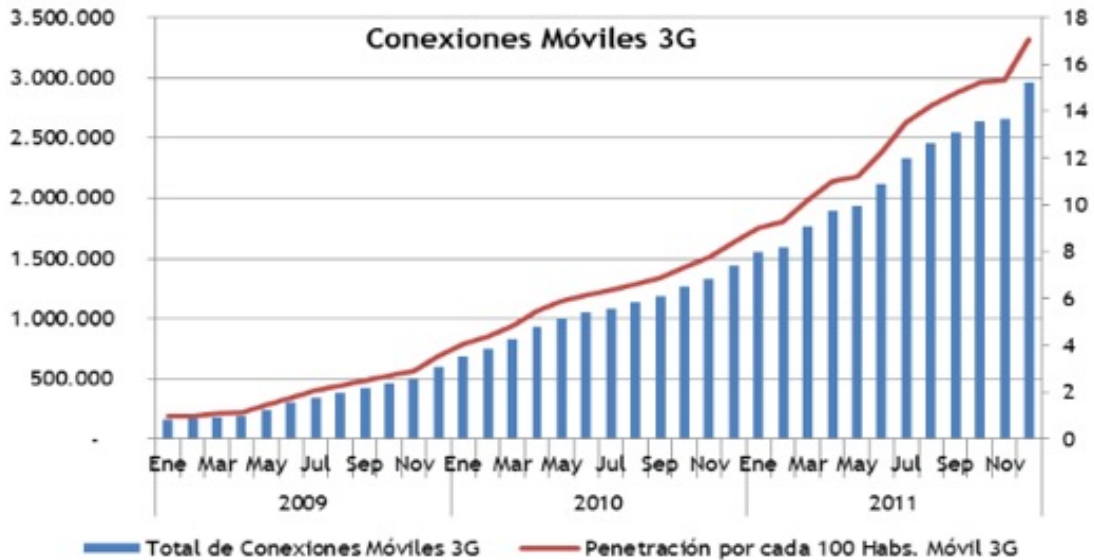
Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

ANEXO 12: Evolución mix de modalidad de clientes Servicio de Telefonía Móvil en Chile



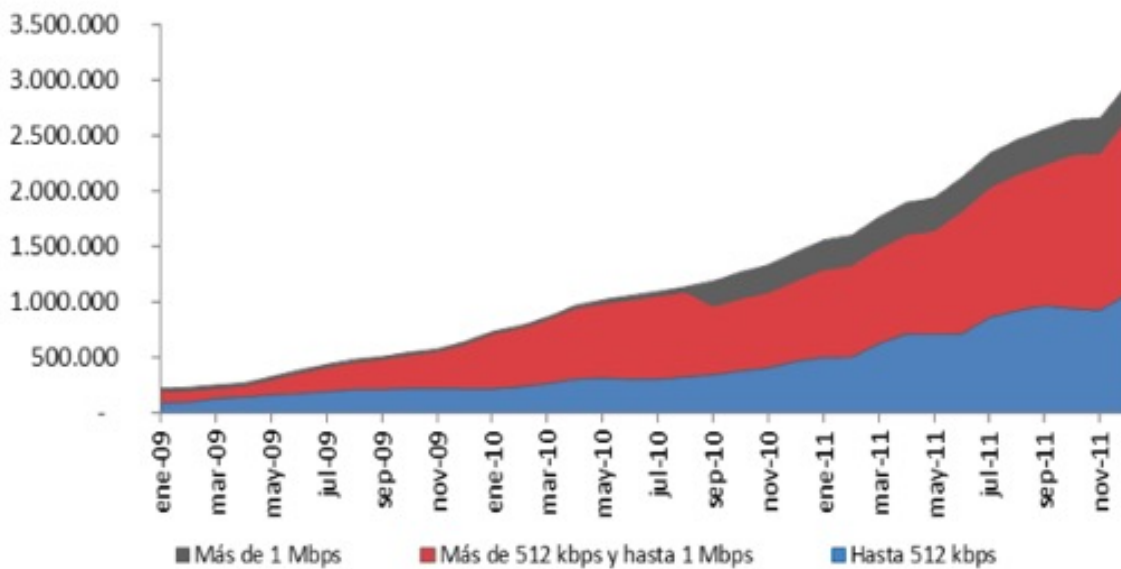
Fuente: Adaptado de datos Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

ANEXO 13: Número de Conexiones 3G de Internet Móvil y penetración por cada 100 habitantes



Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

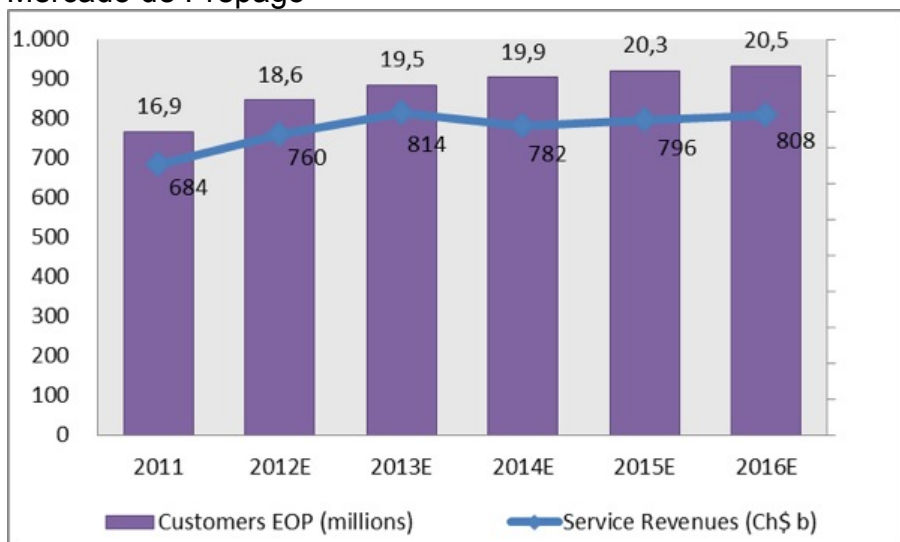
ANEXO 14: Conexiones de Internet móvil 3G según ancho de banda 2009 – 2011



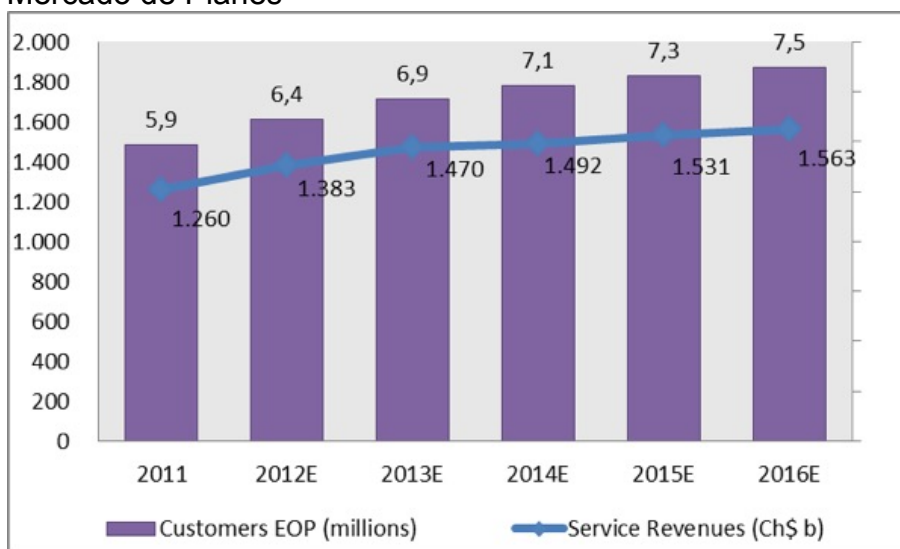
Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile

ANEXO 15: Estimación de Ingresos y Clientes – Industria de Telefonía Móvil en Chile

Mercado de Prepago



Mercado de Planes



Customers EOP: Clientes al final del periodo
 Service Revenues (Ch\$ b): Ingresos en miles de millones de pesos
 Fuente: Adaptado de datos Información Interna de la Compañía

ANEXO 16: Ventas de Teléfonos Móviles por tipo de Equipo en Chile (miles) 2007 – 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Feature Phones	6,011.4	5,102.7	5,793.2	8,568.6	9,619.8	8,802.4
Smartphones	2.7	15.4	55.6	329.3	592.3	989.0
Mobile Phones	6,014.1	5,118.1	5,848.8	8,897.9	10,212.1	9,791.4

Fuente: Mobile Phones in Chile, Euromonitor International, Noviembre 2013.

ANEXO 17: Participación de Ventas de Teléfonos Móviles por Fabricante en Chile (%) 2007 – 2012

Brand	Company	2009	2010	2011	2012
Samsung	Samsung Electronics Chile Ltda	16.5	27.8	31.8	36.4
LG	LG Electronics Chile	7.8	17.9	19.3	17.9
Nokia	Nokia Chile SA	23.5	26.9	15.5	14.2
Alcatel	Alcatel de Chile SA	1.6	1.8	5.1	4.3
iphone	Quintec SA	0.1	1.4	1.7	3.6
Sony	Sony Chile Ltda	-	-	-	2.1
Blackberry	Research in Motion Ltd	0.5	0.9	0.7	0.6
Motorola	Motorola Chile SA	1.7	0.1	0.7	0.4
Huawei	Huawei Chile SA	-	-	0.0	0.3
Sony Ericsson	Sony Chile Ltda	3.7	5.0	5.8	-
Others		44.6	18.1	19.3	20.3
Total		100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Mobile Phones in Chile, Euromonitor International, Noviembre 2013.

ANEXO 18: Distribución de Venta de Teléfonos Móviles por Precio en Retail Chile – 2011

	Price Range (CLP)	Share of Sales (Units)
LOW	< 10.000	32,90%
	10.000 - 20.000	21,80%
	20.000 - 30.000	13,40%
	30.000 - 40.000	8%
	40.000 - 50.000	7,80%
MID	50.000 - 60.000	4,80%
	60.000 - 80.000	6,70%
	80.000 - 100.000	2,30%
MID/HIGH -	100.000 - 400.000	2,20%
HIGH -	>400.000	0,10%

Fuente: Información interna de la compañía

ANEXO 19: Participación de Ventas de Teléfonos Móviles por Tipo de Tienda en Chile (%) 2007 – 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Store-Based Retailing	97.4	97.1	96.6	96.2	96.1	95.9
- Grocery Retailers	8.5	8.0	8.0	8.2	8.3	8.3
-- Discounters	2.0	2.0	2.0	2.1	2.1	2.0
-- Hypermarkets	6.5	6.0	6.0	6.1	6.2	6.3
-- Supermarkets	-	-	-	-	-	-
- Non-Grocery Retailers	83.0	83.5	82.5	81.5	82.5	83.4
-- Electronics and Appliance Specialist Retailers	75.0	76.0	76.0	75.4	75.7	76.4
--- Telco-Operated Stores	16.7	18.1	20.5	23.0	24.3	26.5
--- Other Electronics and Appliance Specialist Retailers	58.3	57.8	55.4	52.4	51.4	49.9
-- Mixed Retailers	8.0	7.5	6.5	6.1	6.8	7.0
- Other store-based retailing	5.9	5.6	6.2	6.4	5.3	4.2
Non-Store Retailing	2.6	2.9	3.4	3.8	3.9	4.1
- Direct Selling	-	-	-	-	-	-
- Homeshopping	-	-	-	-	-	-
- Internet Retailing	2.6	2.9	3.4	3.8	3.9	4.1
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Mobile Phones in Chile, Euromonitor International, Noviembre 2013.

ANEXO 20: Participación de Ventas de Teléfonos Móviles en cadenas de Retail – Chile Enero 2011 a Enero 2012

Tipo	Tiendas	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11
Retail A	Falabella, Ripley, ABC DIN, Paris	60,9%	56,0%	59,2%	60,3%	63,0%	61,5%	56,8%	58,9%	57,6%	59,4%	60,1%	58,5%
Retail B	Corona, Hites, Johnson's, Lider	32,9%	37,8%	35,0%	34,3%	32,1%	33,6%	38,0%	35,6%	34,9%	34,2%	33,6%	36,0%
Otros	Jumbo, Tricot, CGE, Tottus	6,2%	6,2%	5,8%	5,4%	4,9%	4,9%	5,2%	5,5%	7,5%	6,4%	6,3%	5,5%

Fuente: GFK Chile – Mobile Phone Retail

ANEXO 21: Posicionamiento de las principales cadenas de Retail en Chile – 2011

Cliente	Nº puntos de venta				Cliente	Nº puntos de venta				Cliente	Nº puntos de venta			
	Norte	Sur	RM	Total		Norte	Sur	RM	Total		Norte	Sur	RM	Total
La Polar	6	8	19	33	Falabella	11	12	13	36	Corona	14	16	7	37
Multihogar	0	7	0	7	ABCDIN	33	46	20	99	Tricot	15	18	8	41
Copelec	0	4	0	4	Cencosud (*)	32	28	43	103	La Elegante	6	0	0	6
Multicentro	0	13	0	13	Ripley	8	12	13	33	Casa Ximena	14	0	0	14
Taboada	0	4	0	4	Hites	1	4	8	13	Don Alvaro	5	0	0	5
C. Zúñiga	0	2	0	2	Walmart	9	16	32	57	Seidemann	3	0	0	3
Totales	6	38	19	63	Totales	94	118	129	341	Totales	57	34	15	106

*Cencosud: Paris + Jumbo

Fuente: Levantamiento interno de la compañía

ANEXO 22: Capilaridad en Tiendas de Retail por Operador de Telefonía Móvil en Chile - 2011

	Región I	Región II	Región III	Región IV	Región V	Región VI	Región VII	Región VIII	Región IX	Región X	Región XI	Región XII	RM	Región XIV	Región XV
Claro	7	18	10	17	42	15	21	34	20	20	4	8	108	7	5
Entel	7	18	11	18	41	15	23	34	17	20	3	7	98	7	3
Movistar	7	15	10	17	41	15	20	31	18	19	4	8	103	6	5

	Total	(%)
Claro	336	34,4%
Entel	322	33,0%
Movistar	319	32,7%

Fuente: Información interna de la compañía

ANEXO 23: Estados de Resultados Competidores 2011 – 2012

Entel S.A.

ESTADOS DE RESULTADOS - M\$

(*) Ejercicios terminados al 31 de Diciembre

	2011
Ingresos de actividades ordinarias	1.230.798.252
Otros ingresos	11.572.942
Gastos por beneficios a los empleados	(125.278.220)
Otros gastos, por naturaleza	(609.066.960)
EBITDA	508.026.014
Gastos por depreciación y amortización	(269.798.674)
EBIT	238.227.340
Ingresos Financieros	3.059.293
Costos Financieros	(10.315.663)
Resultado por Unidades de Reajuste	(6.349.377)
Diferencias de cambio	(5.295.078)
EBT	219.326.515
Gastos por impuestos	(38.559.856)
RESULTADO	180.766.659

Telefónica Móviles S.A.

ESTADOS DE RESULTADOS - M\$

(*) Ejercicios terminados al 31 de Diciembre

	2011
Ingresos de actividades ordinarias	943.694.335
Gastos por beneficios a los empleados	(20.044.875)
Otros gastos, por naturaleza	(556.824.289)
Ganancia Bruta	366.825.171
Gastos por depreciación y amortización	(191.600.893)
Resultado Operacional	175.224.278
Ingresos Financieros	5.230.085
Costos Financieros	(17.524.861)
Participación en ganancias (pérdidas) en asociadas que se contabilicen utilizando el	1.255.963
Diferencias de cambio	40.480
Resultado No Operacional	(10.998.333)
Resultado antes de Impuestos	164.225.945
Gastos por impuestos	(33.847.867)
RESULTADO	130.378.078

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales.

ANEXO 24: Benchmark Financiero - Entel S.A. y Telefónica Móviles S.A. 2011

E m p r e s a		E n t e l	T e l e f ó n i c a
		31-12-2011	31-12-2011
Liquidez			
Razón Circulante	AC / Deuda CP	0,93	1,55
Razón Ácida	(AC - Inventario) / Deuda	0,39	0,65
Endeudamiento			
Razón Endeudamiento	Deuda Total / Patrimonio	1,02	1,07
Deuda Corriente	Deuda CP / Deuda Total	50,2%	46,0%
Deuda No Corriente	Deuda LP / Deuda Total	49,8%	54,0%
Gasto Financiero			
Gasto Financiero / Ventas		-0,6%	-1,3%
Actividad			
Total Activos Neto (M\$)	ATN	1.558.014.006	1.510.781.638
Inventario			
Rotación Inventario	Ventas / Inventario	19,69	20,75
Permanencia Inventario (días)	365 / Rotación Inventario	19	18
Rendimiento			
ROE	BPT / Patrimonio	23,38%	17,86%
ROA	(BAIT + Atípicos) / ATN	14,54%	11,68%
Impacto Financiero	BAT / (BAIT + Atípicos)	0,97	0,93
Impacto Fiscal	BPT/BAT	0,82	0,79
Resultado			
EBITDA (%)	EBITDA / Ventas	40,9%	38,9%
EBIT (%)	EBIT / Ventas	19,2%	18,6%
Resultado (%)	Resultado / Ventas	14,6%	13,8%

Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales

ANEXO 25: Desglose Otros Gastos – Estado de Resultados Entel S.A. y Telefónica Móviles 2012

Entel S.A.

Gasto	(%)
Cargos de Acceso y Participaciones a Corresponsales	29%
Outsourcing y Materiales	5%
Publicidad, Comisiones y Gastos de Venta	35%
Arrendos y Mantenciones	15%
Otros	16%

Telefónica Móviles S.A.

Gasto	(%)
Interconexiones	29,1%
Alquiler	9,2%
Costo de ventas de equipos y tarjetas	14,6%
Servicios exteriores	1,8%
Comisiones por venta	11,9%
Servicios atención a clientes	4,7%
Mantenimiento	4,3%
Provisión incobrables	4,6%
Publicidad	3,5%
Gastos de personal cedido por otras empresas	7,0%
Energía eléctrica para instalaciones técnicas	1,7%
Servicios administración y gestión	4,6%
Otros	3,1%

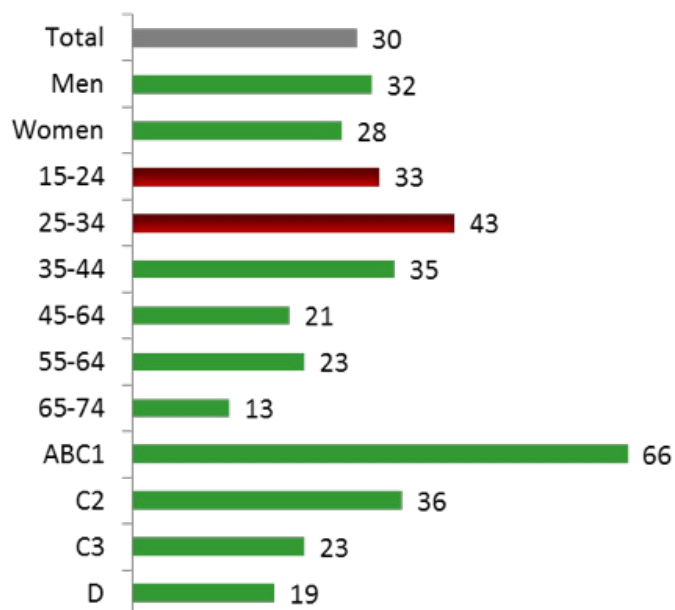
Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales

ANEXO 26: Cadena de valor de un Operador Móvil de Red

Network Infrastructure		Content & Applications	Operations			Sales & Marketing	
Radio Spectrum	Network Switching	VAS & Service Platform	SIM card & Provisioning	Billing	Support	Sales & Distribution	Value Proposition

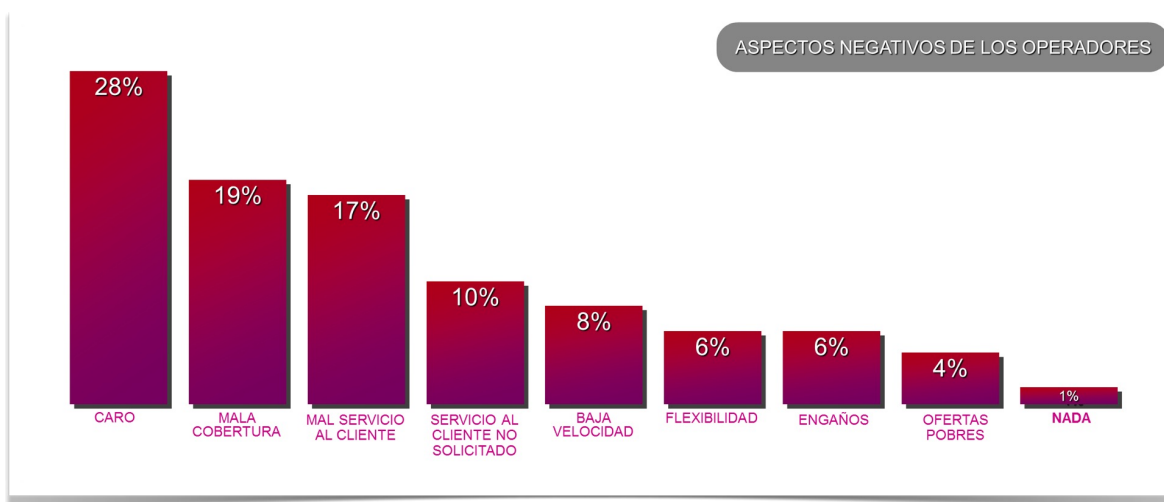
Fuente: Información interna de la compañía

ANEXO 27: Penetración de Smartphone en Chile por segmentos (%) 2011



Fuente: Estudio Chile 3D, GFK

ANEXO 28: Aspectos Negativos de los Operadores de Telefonía Móvil en Chile



Fuente: EURO RSCG, Encuesta Online, Diciembre 2011, n = 600.

ANEXO 29: Benchmark Bolsas Prepago – Marzo 2012

Servicios	Movistar	Entel	Claro																																																												
Voz	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Voz</th> <th>Minutos</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>On net + RF</td> <td>15</td> <td>\$ 990</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>30</td> <td>\$ 1.690</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td></td> <td>60</td> <td>\$ 2.990</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Voz	Minutos	Precio	Vigencia	On net + RF	15	\$ 990	7		30	\$ 1.690	10		60	\$ 2.990	15	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Voz</th> <th>Minutos</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>On net + RF</td> <td>30</td> <td>\$ 990</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>50</td> <td>\$ 1.290</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>On net</td> <td>300</td> <td>\$ 3.990</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Todo Destino</td> <td>15</td> <td>\$ 1.800</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td></td> <td>40</td> <td>\$ 2.990</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Voz	Minutos	Precio	Vigencia	On net + RF	30	\$ 990	1		50	\$ 1.290	1	On net	300	\$ 3.990	30	Todo Destino	15	\$ 1.800	15		40	\$ 2.990	7	NA																				
	Voz	Minutos	Precio	Vigencia																																																											
On net + RF	15	\$ 990	7																																																												
	30	\$ 1.690	10																																																												
	60	\$ 2.990	15																																																												
Voz	Minutos	Precio	Vigencia																																																												
On net + RF	30	\$ 990	1																																																												
	50	\$ 1.290	1																																																												
On net	300	\$ 3.990	30																																																												
Todo Destino	15	\$ 1.800	15																																																												
	40	\$ 2.990	7																																																												
SMS	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SMS</th> <th>Mensajes</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>On net</td> <td>50</td> <td>\$ 990</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100</td> <td>\$ 1.500</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>	SMS	Mensajes	Precio	Vigencia	On net	50	\$ 990	7		100	\$ 1.500	10	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SMS</th> <th>Mensajes</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Todo Destino</td> <td>80</td> <td>\$ 1.600</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td></td> <td>140</td> <td>\$ 2.400</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td></td> <td>250</td> <td>\$ 3.600</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>On net</td> <td>50</td> <td>\$ 690</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100 + 15 MMS</td> <td>\$ 1.290</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	SMS	Mensajes	Precio	Vigencia	Todo Destino	80	\$ 1.600	15		140	\$ 2.400	30		250	\$ 3.600	30	On net	50	\$ 690	2		100 + 15 MMS	\$ 1.290	15	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SMS</th> <th>Mensajes</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Todo Destino</td> <td>20</td> <td>\$ 790</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>40</td> <td>\$ 1.290</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>80</td> <td>\$ 1.600</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>On net</td> <td>50</td> <td>\$ 790</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100</td> <td>\$ 990</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	SMS	Mensajes	Precio	Vigencia	Todo Destino	20	\$ 790	7		40	\$ 1.290	7		80	\$ 1.600	15	On net	50	\$ 790	7		100	\$ 990	15
	SMS	Mensajes	Precio	Vigencia																																																											
On net	50	\$ 990	7																																																												
	100	\$ 1.500	10																																																												
SMS	Mensajes	Precio	Vigencia																																																												
Todo Destino	80	\$ 1.600	15																																																												
	140	\$ 2.400	30																																																												
	250	\$ 3.600	30																																																												
On net	50	\$ 690	2																																																												
	100 + 15 MMS	\$ 1.290	15																																																												
SMS	Mensajes	Precio	Vigencia																																																												
Todo Destino	20	\$ 790	7																																																												
	40	\$ 1.290	7																																																												
	80	\$ 1.600	15																																																												
On net	50	\$ 790	7																																																												
	100	\$ 990	15																																																												
MMS	<table border="1"> <thead> <tr> <th>MMS</th> <th>Mensajes</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>On net</td> <td>100</td> <td>990</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	MMS	Mensajes	Precio	Vigencia	On net	100	990	7	<table border="1"> <thead> <tr> <th>MMS</th> <th>Mensajes</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Todo Destino</td> <td>20</td> <td>\$ 990</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	MMS	Mensajes	Precio	Vigencia	Todo Destino	20	\$ 990	15	<table border="1"> <thead> <tr> <th>MMS</th> <th>Mensajes</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Todo Destino</td> <td>20</td> <td>\$ 990</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	MMS	Mensajes	Precio	Vigencia	Todo Destino	20	\$ 990	15																																				
MMS	Mensajes	Precio	Vigencia																																																												
On net	100	990	7																																																												
MMS	Mensajes	Precio	Vigencia																																																												
Todo Destino	20	\$ 990	15																																																												
MMS	Mensajes	Precio	Vigencia																																																												
Todo Destino	20	\$ 990	15																																																												
Datos	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Datos</th> <th>MB</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">NA</td> </tr> </tbody> </table>	Datos	MB	Precio	Vigencia	NA				<table border="1"> <thead> <tr> <th>Datos</th> <th>MB</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">NA</td> </tr> </tbody> </table>	Datos	MB	Precio	Vigencia	NA				<table border="1"> <thead> <tr> <th>Datos</th> <th>MB</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>10</td> <td>\$ 990</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>250</td> <td>\$ 1.990</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100</td> <td>\$ 2.990</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Datos	MB	Precio	Vigencia		10	\$ 990	7		250	\$ 1.990	10		100	\$ 2.990	15																												
Datos	MB	Precio	Vigencia																																																												
NA																																																															
Datos	MB	Precio	Vigencia																																																												
NA																																																															
Datos	MB	Precio	Vigencia																																																												
	10	\$ 990	7																																																												
	250	\$ 1.990	10																																																												
	100	\$ 2.990	15																																																												
MIXTAS	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mixtas</th> <th>Minutos</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>On net</td> <td>100 + 100 SMS + 100 MMS</td> <td>\$ 3.990</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Mixtas	Minutos	Precio	Vigencia	On net	100 + 100 SMS + 100 MMS	\$ 3.990	15	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mixtas</th> <th>Minutos</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>On net</td> <td>100 + 7MB</td> <td>\$ 2.790</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100 + 100 SMS</td> <td>\$ 2.990</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	Mixtas	Minutos	Precio	Vigencia	On net	100 + 7MB	\$ 2.790	7		100 + 100 SMS	\$ 2.990	7	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mixtas</th> <th>Minutos</th> <th>Precio</th> <th>Vigencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>On net</td> <td>15 + 15 SMS</td> <td>\$ 990</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>30 + 30 SMS</td> <td>\$ 1.690</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td></td> <td>60 + 60 SMS</td> <td>\$ 2.990</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100 + 100 SMS</td> <td>\$ 3.990</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	Mixtas	Minutos	Precio	Vigencia	On net	15 + 15 SMS	\$ 990	7		30 + 30 SMS	\$ 1.690	10		60 + 60 SMS	\$ 2.990	15		100 + 100 SMS	\$ 3.990	30																				
	Mixtas	Minutos	Precio	Vigencia																																																											
On net	100 + 100 SMS + 100 MMS	\$ 3.990	15																																																												
Mixtas	Minutos	Precio	Vigencia																																																												
On net	100 + 7MB	\$ 2.790	7																																																												
	100 + 100 SMS	\$ 2.990	7																																																												
Mixtas	Minutos	Precio	Vigencia																																																												
On net	15 + 15 SMS	\$ 990	7																																																												
	30 + 30 SMS	\$ 1.690	10																																																												
	60 + 60 SMS	\$ 2.990	15																																																												
	100 + 100 SMS	\$ 3.990	30																																																												

RF: Minutos a Red Fija.

On Net: Minutos a celulares dentro de la red del operador móvil.

Off Net: Minutos a celulares fuera de la red del operador móvil.

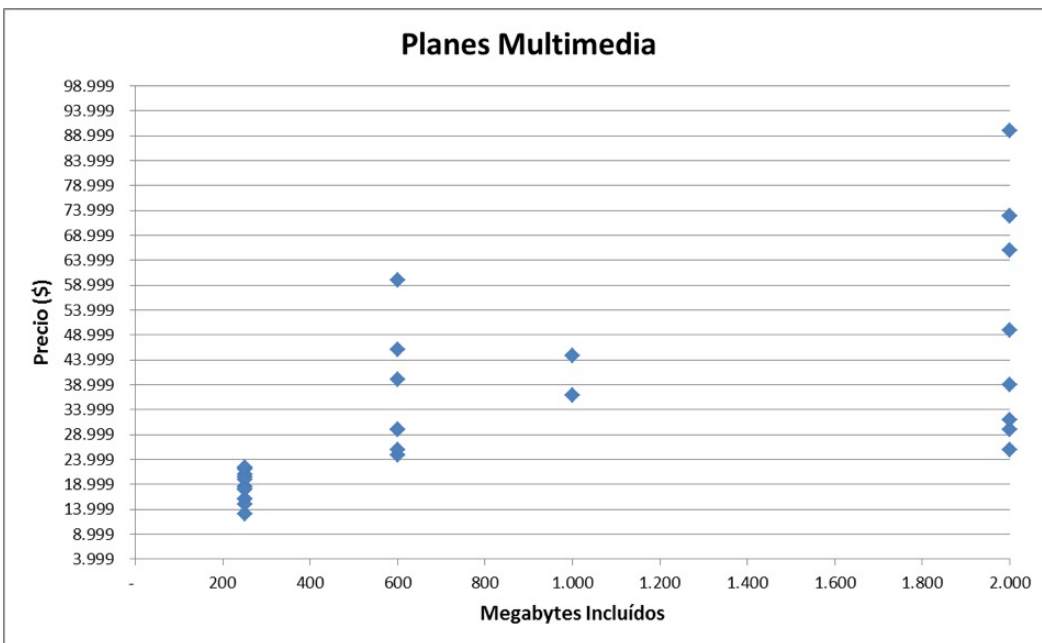
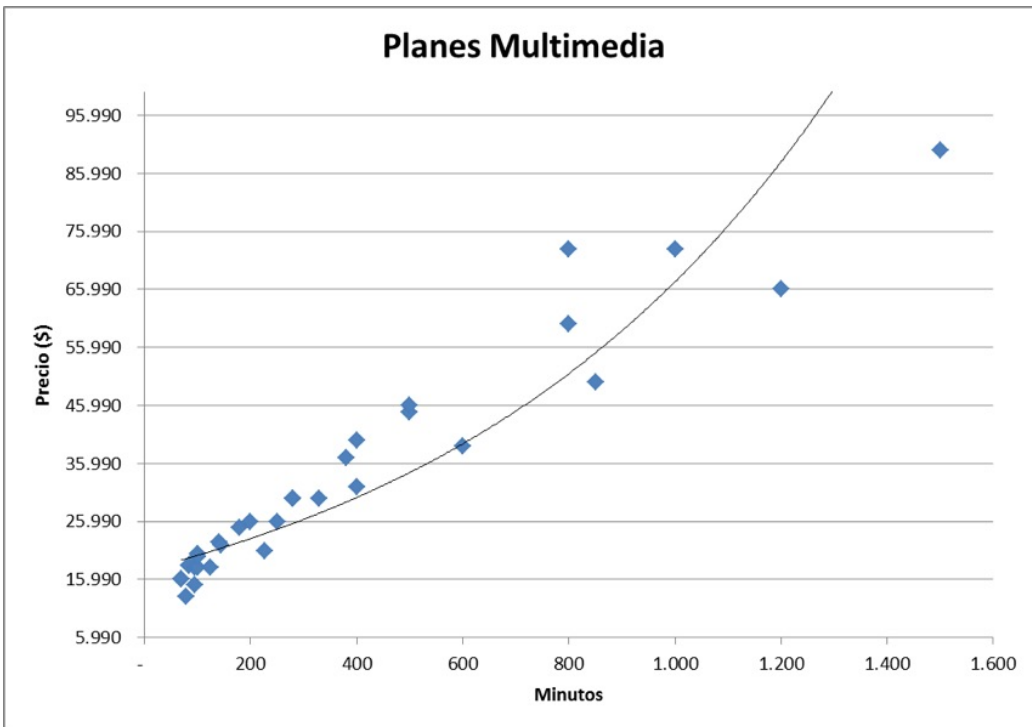
Fuente: Información interna de la compañía y sitios web oficiales.

ANEXO 30: Benchmark Planes con Datos y Minutos todo destino – Marzo 2012

Cuenta Controlada	Movistar	Entel	Claro																																																																																																								
Multimedia	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Min</th> <th>SMS</th> <th>MB</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>70</td> <td>0</td> <td>250</td> <td>15.990</td> </tr> <tr> <td>96</td> <td>0</td> <td>250</td> <td>17.990</td> </tr> <tr> <td>227</td> <td>0</td> <td>250</td> <td>20.980</td> </tr> </tbody> </table>	Min	SMS	MB	Precio	70	0	250	15.990	96	0	250	17.990	227	0	250	20.980	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Min</th> <th>SMS</th> <th>MB</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>70</td> <td>0</td> <td>250</td> <td>15.990</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>0</td> <td>250</td> <td>17.990</td> </tr> <tr> <td>145</td> <td>0</td> <td>250</td> <td>21.990</td> </tr> </tbody> </table>	Min	SMS	MB	Precio	70	0	250	15.990	100	0	250	17.990	145	0	250	21.990	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Min</th> <th>SMS</th> <th>MB</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>78</td> <td>50</td> <td>250</td> <td>12.990</td> </tr> <tr> <td>96</td> <td>50</td> <td>250</td> <td>14.990</td> </tr> <tr> <td>125</td> <td>50</td> <td>250</td> <td>17.990</td> </tr> </tbody> </table>	Min	SMS	MB	Precio	78	50	250	12.990	96	50	250	14.990	125	50	250	17.990																																																								
Min	SMS	MB	Precio																																																																																																								
70	0	250	15.990																																																																																																								
96	0	250	17.990																																																																																																								
227	0	250	20.980																																																																																																								
Min	SMS	MB	Precio																																																																																																								
70	0	250	15.990																																																																																																								
100	0	250	17.990																																																																																																								
145	0	250	21.990																																																																																																								
Min	SMS	MB	Precio																																																																																																								
78	50	250	12.990																																																																																																								
96	50	250	14.990																																																																																																								
125	50	250	17.990																																																																																																								
Planes Multimedia	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Min</th> <th>SMS ON</th> <th>MB</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>85</td> <td>50</td> <td>250</td> <td>18.480</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>50</td> <td>250</td> <td>20.480</td> </tr> <tr> <td>180</td> <td>100</td> <td>600</td> <td>24.980</td> </tr> <tr> <td>280</td> <td>100</td> <td>600</td> <td>29.980</td> </tr> <tr> <td>380</td> <td>100</td> <td>1.000</td> <td>36.980</td> </tr> <tr> <td>500</td> <td>100</td> <td>1.000</td> <td>44.780</td> </tr> <tr> <td>800</td> <td>100</td> <td>2.000</td> <td>72.980</td> </tr> <tr> <td>1.000</td> <td>100</td> <td>2.000</td> <td>72.980</td> </tr> </tbody> </table>	Min	SMS ON	MB	Precio	85	50	250	18.480	100	50	250	20.480	180	100	600	24.980	280	100	600	29.980	380	100	1.000	36.980	500	100	1.000	44.780	800	100	2.000	72.980	1.000	100	2.000	72.980	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Min</th> <th>SMS ON</th> <th>MB</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>85</td> <td>100</td> <td>250</td> <td>18.480</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>100</td> <td>250</td> <td>19.990</td> </tr> <tr> <td>140</td> <td>100</td> <td>250</td> <td>22.490</td> </tr> <tr> <td>200</td> <td>100</td> <td>600</td> <td>25.990</td> </tr> <tr> <td>280</td> <td>100</td> <td>600</td> <td>29.990</td> </tr> <tr> <td>400</td> <td>150</td> <td>600</td> <td>39.990</td> </tr> <tr> <td>500</td> <td>200</td> <td>600</td> <td>45.990</td> </tr> <tr> <td>800</td> <td>200</td> <td>600</td> <td>59.990</td> </tr> </tbody> </table>	Min	SMS ON	MB	Precio	85	100	250	18.480	100	100	250	19.990	140	100	250	22.490	200	100	600	25.990	280	100	600	29.990	400	150	600	39.990	500	200	600	45.990	800	200	600	59.990	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Min</th> <th>SMS</th> <th>MB</th> <th>Precio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>250</td> <td>200</td> <td>2.000</td> <td>25.990</td> </tr> <tr> <td>330</td> <td>200</td> <td>2.000</td> <td>29.990</td> </tr> <tr> <td>400</td> <td>200</td> <td>2.000</td> <td>31.990</td> </tr> <tr> <td>600</td> <td>200</td> <td>2.000</td> <td>38.990</td> </tr> <tr> <td>850</td> <td>200</td> <td>2.000</td> <td>49.990</td> </tr> <tr> <td>1.200</td> <td>200</td> <td>2.000</td> <td>65.990</td> </tr> <tr> <td>1.500</td> <td>200</td> <td>2.000</td> <td>89.990</td> </tr> </tbody> </table>	Min	SMS	MB	Precio	250	200	2.000	25.990	330	200	2.000	29.990	400	200	2.000	31.990	600	200	2.000	38.990	850	200	2.000	49.990	1.200	200	2.000	65.990	1.500	200	2.000	89.990
Min	SMS ON	MB	Precio																																																																																																								
85	50	250	18.480																																																																																																								
100	50	250	20.480																																																																																																								
180	100	600	24.980																																																																																																								
280	100	600	29.980																																																																																																								
380	100	1.000	36.980																																																																																																								
500	100	1.000	44.780																																																																																																								
800	100	2.000	72.980																																																																																																								
1.000	100	2.000	72.980																																																																																																								
Min	SMS ON	MB	Precio																																																																																																								
85	100	250	18.480																																																																																																								
100	100	250	19.990																																																																																																								
140	100	250	22.490																																																																																																								
200	100	600	25.990																																																																																																								
280	100	600	29.990																																																																																																								
400	150	600	39.990																																																																																																								
500	200	600	45.990																																																																																																								
800	200	600	59.990																																																																																																								
Min	SMS	MB	Precio																																																																																																								
250	200	2.000	25.990																																																																																																								
330	200	2.000	29.990																																																																																																								
400	200	2.000	31.990																																																																																																								
600	200	2.000	38.990																																																																																																								
850	200	2.000	49.990																																																																																																								
1.200	200	2.000	65.990																																																																																																								
1.500	200	2.000	89.990																																																																																																								

Fuente: Información interna de la compañía y sitios web oficiales

ANEXO 31: Gráficos Planes Multimedia en la Industria – Marzo 2012



Fuente: Adaptado de información interna de la compañía y sitios web oficiales.

ANEXO 32: Tarifas de Lanzamiento – Virgin Mobile 2012

TARIFAS

MIENTRAS MÁS SIMPLE, MEJOR, POR ESO LA TARIFA DE TU PREPAGO ES PLANA, NO IMPORTA EL DESTINO.

VOZ \$2 / Segundo
 MENSAJES \$50 / Por SMS
 MENSAJES MULTIMEDIA \$100 / Por MMS
 INTERNET MÓVIL \$500 / Día / 5 mb

CONSULTA TU SALIDO LLAMANDO AL 108 O MARCANDO *151# (tiene un costo de \$30)

CAMBIA el CHIP
 virginmobile.cl

BOLSAS

BOLSAS DE INTERNET MÓVIL
30 MMB | 15 DÍAS \$1.800
100 MMB | 30 DÍAS \$2.500
500 MMB | 30 DÍAS \$5.000

BOLSAS DE MINUTOS

MINUTOS	PRECIO	VIGENCIA
15 MINUTOS	\$1.500	7 DÍAS
30 MINUTOS	\$2.500	15 DÍAS
60 MINUTOS	\$4.500	30 DÍAS
100 MINUTOS	\$6.500	30 DÍAS

TODO DESTINO

BOLSAS DE MENSAJES

MENSAJES	PRECIO	VIGENCIA
15 MENSAJES	\$500	7 DÍAS
50 MENSAJES	\$1.500	15 DÍAS
100 MENSAJES	\$2.500	30 DÍAS
20 MENSAJES MULTIMEDIA	\$1.000	15 DÍAS

TODO DESTINO

CAMBIA el CHIP
 virginmobile.cl

Fuente: Volante de Bienvenida desarrollado por la compañía, Abril 2012.

ANEXO 33: Planes (Antiplanes) de Lanzamiento – Virgin Mobile 2012

ANTIPLAN

ANTIPLAN POR FIN LO BUENO DE UN PLAN Y DE UN PREPAGO SE JUNTAN.

ELIGE 1 DE ESTOS ANTIPLANES

	MINUTOS	MENSAJES	MEGAS	PRECIO
1	50	50	100	\$ 7.500
2	75	50	250	\$10.000
3	120	100	500	\$15.000

	MINUTOS	MENSAJES	MEGAS	PRECIO
4	200	100	1.000	\$25.000
5	400	100	1.000	\$35.000
6	600	100	1.000	\$45.000

RECUERDA QUE LOS MINUTOS Y MENSAJES SON TODO DESTINO
 MÁS INFO EN VIRGINMOBILE.CL

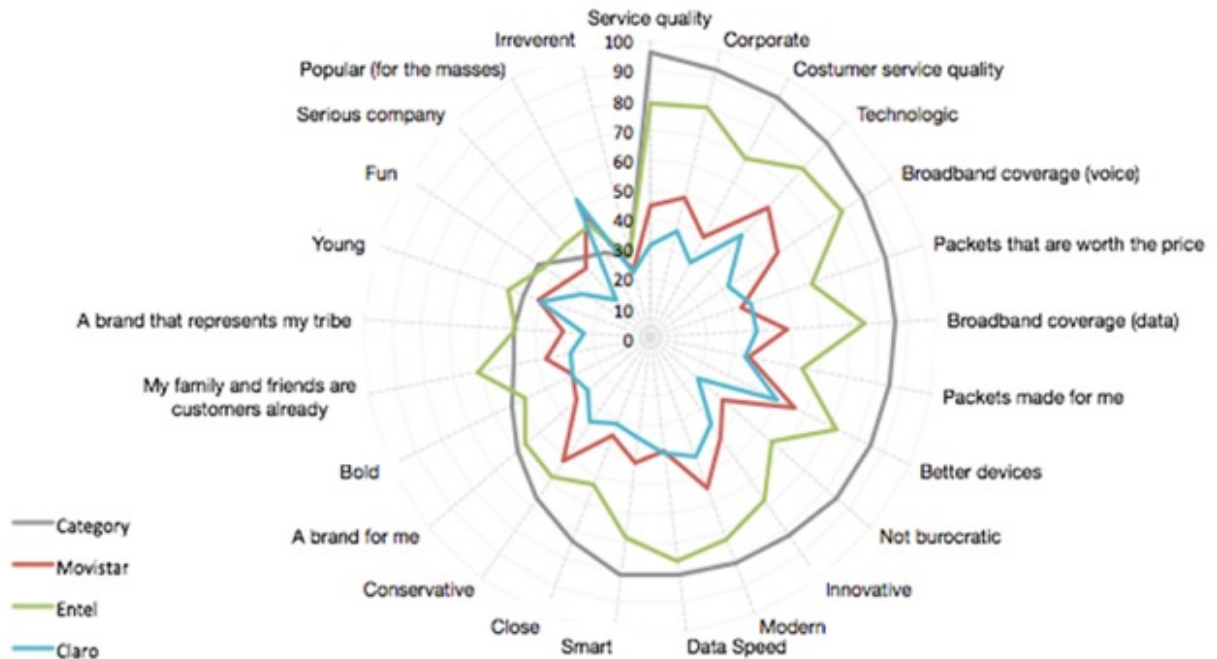
Fuente: Volante de Bienvenida desarrollado por la compañía, Abril 2012.

ANEXO 34: Reconocimiento de Marca Competidores



Fuente: EURO RSCG, Encuesta Online, Diciembre 2011, n = 600.

ANEXO 35: Atributos para seleccionar una compañía móvil



Categoría: Importancia de atributos para seleccionar una compañía móvil.
 Compañías: Valoración de los atributos por compañía.
 Fuente: EURO RSCG, Encuesta Online, Diciembre 2011, n = 600.

ANEXO 36: Inversión Publicitaria por Rubro en Chile - Años 2010 y 2011

#	RUBRO	Ene-Dic 2010 \$Millones	Ene-Dic 2011 \$Millones	Var. %
1	GRANDES TIENDAS DE DEPARTAMENTO	226,591	264,367	17%
2	SUPER E HIPERMERCADOS	93,845	143,002	52%
3	TELEFONIA	101,734	110,542	9%
4	HIGIENE Y BELLEZA CAPILAR	61,028	92,720	52%
5	TARJETAS DE CREDITO	79,131	81,986	4%
6	MEDIOS ELECTRONICOS	54,795	78,881	44%
7	VEHICULOS DE PASAJEROS	58,028	76,790	32%
8	COLEGIOS Y UNIVERSIDADES	58,266	76,697	32%
9	LIMPIEZA EN GENERAL	47,218	64,760	37%
10	INSTITUCIONES FINANCIERAS	46,874	64,443	37%

Fuente: Megatime – Valores Tarifa

ANEXO 37: Spot de Televisión utilizado para el lanzamiento de Virgin Mobile en Chile



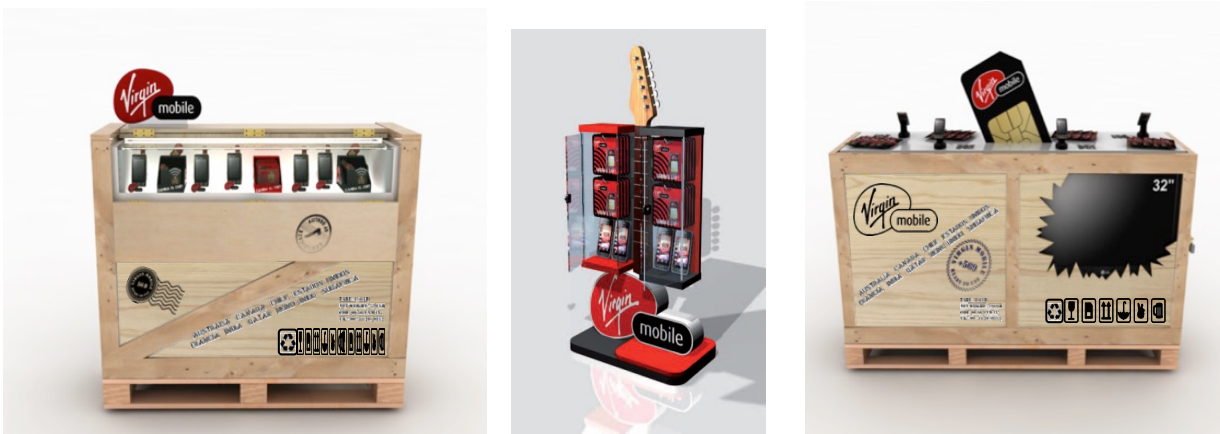
Fuente: Información interna de la compañía.

ANEXO 38: Diseños Vía Pública utilizados para el lanzamiento de Virgin Mobile en Chile



Fuente: Información Interna de la Compañía.

ANEXO 39: Diseño muebles utilizados para el lanzamiento de Virgin Mobile en Chile



Fuente: Información Interna de la Compañía.

ANEXO 40: Plana ejecutiva de Virgin Mobile LATAM



Peter Macnee
President & CEO

Peter Macnee has had a successful 25-year career in telecoms and media. He held several senior executive positions for Millicom International Cellular, including his last role as President of the EMEA group, managing sixteen joint ventures in Russia, The Baltics and Africa. More recently, he joined the Internet revolution and led Europe's first dot-com public listing in the late '90s, followed by a variety of entrepreneurial endeavors.

Pete is happiest playing shinny with his sons on a crispy cold day, and dreams of building a clean energy ski cabin in the Rocky Mountain so he can master skiing the bumps.



Joel Kades
Chief Marketing Officer

Joel Kades led Virgin Mobile brands across the USA, India and Latin America for the last decade. Previously, he helped shift Samsung's positioning from price to premium brand. Joel started his career in advertising guiding strategy for Philips Electronics, AT&T, and big packaged goods brands.

Outside of work, Joel runs, lives vicariously through his rock star daughter, obsesses about Duke basketball, and pretends to be a chef.



Jeffrey Buckhalter
Senior VP Business
Development

Jeff Buckwalter spent most of the past twenty years launching mobile service providers in diverse markets. He led Russian Millicom and Qualcomm start-ups in Siberia, St. Petersburg and Moscow, headed up MACH's mobile data clearinghouse business in the Americas, and secured LTE frequencies for AfriMax.

In his free time he enjoys flirting with disaster on a bike or



Russel Olson
Chief Financial Officer

Russ has more than 20-years of experience in telecommunications, including 15 years in Latin America. He held a variety of financial positions in Verizon and its predecessor GTE, lastly as Executive Vice President and CFO of Iusacell, a mobile carrier in Mexico. Russ also served as CFO for IT company Intocomex, an IT distribution company in Miami, FL with operations in 12 Latin American and Caribbean markets.

Russ enjoys competing in Florida amateur golf events and traveling with his wife and two sons.



Jim Glass
Chief Technical Officer

Jim joined Virgin Mobile Latin America from Sprint, where he owned delivery and operations of all prepaid technology platforms, including Virgin Mobile USA. He brings over a decade of MVNO launch experience.

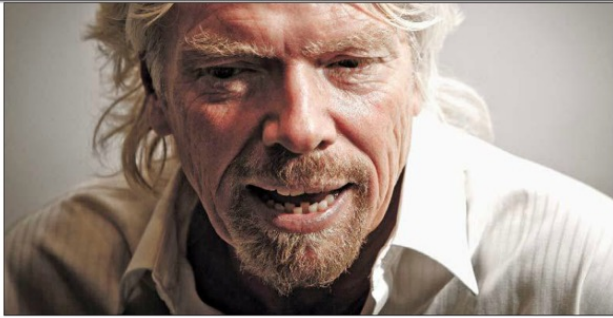
Jim has an avid interest in fishing and wildlife, as well as a passion for his beloved Sporting Kansas City soccer club.



Steve Logue
VP Sales & Service

Steve Logue is a wireless globetrotter with extensive experience in Latin America. He has held leadership roles in sales, marketing, customer service, engineering and finance – marketing phones to wireless operators worldwide for Nokia and leading customer acquisition and retention activities for Boost Mobile (MVNO) and BellSouth Latin America. He speaks Spanish, Portuguese and German.

Fuente: <http://www.virginmobilelatinamerica.com/#leadership>



Creador del Grupo Virgin

Richard Branson y su "fórmula" de negocios: ingresar a las industrias donde hay frustraciones y vacíos para el consumidor

El empresario británico llegó a Chile para el lanzamiento de su negocio de celulares en Latinoamérica, Virgin Mobile. Adelanta que en el futuro podría desembarcar en la región en otros mercados como la banca, donde ya participa en Europa, o la hotelería, rubro en el que ya incursiona en Estados Unidos.

“La mejor educación es volver a intentar las cosas cuando fracasas y ser exitoso la próxima vez”.

“Creo que Virgin Mobile va a ser un gran éxito en Chile porque hay un vacío en el mercado”.

“Si apuntas a la gente mayor, nunca tendrás gente joven; si apuntas a la gente joven, las personas mayores van a acceder a tus productos felices”.

“En el negocio de las aerolíneas es posible que tratemos de volar a Sudamérica algún día desde Europa”.

Laura Duarte
En un espacio de un solo ambiente lleno de mesas, trabaja el equipo de Virgin Mobile Chile. Y entremedio, como si se tratara de un empleado más de la compañía, pasea ajetreado el creador del grupo Virgin, Richard Branson.

No es para menos: los dos días que lleva en el país han sido maratónicos y desde el último rincón del mundo debe seguir liderando el imperio que empezó hace más de cuarenta años y que lo ubica en el puesto 255 entre las personas más adineradas del planeta según Forbes, con una fortuna que supera los US\$ 4.200 millones.

Su misión en Chile es precisa: vino a apoyar el lanzamiento de la marca de comunicaciones Virgin Mobile, en el primer país de Latinoamérica en el que desembarcan con este negocio.

—¿Cuáles son sus expectativas en el mercado chileno?
—Creo que Virgin Mobile va a ser un gran éxito en Chile porque hay un vacío en el mercado. Aprenderemos de Chile, la gente que está trabajando aquí va a ser intercambiada y enviada a Colombia, a Brasil, Argentina y a otros países.

—Espero que el equipo vea qué otras oportunidades hay en otros mercados para poder emprender. Seríamos muy felices de poder decir “trabajamos en esta o aquella área en la que los chilenos están frustrados”.

—Su eslogan es datos y tarifas de plan con la libertad de un pre-

34
países forman el mapa en el que Virgin Group tiene negocios, sumando cincuenta mil trabajadores en el mundo.

US\$ 21 mil millones
fue la facturación del grupo Virgin en 2011 en las casi 400 empresas que tiene el conglomerado en diversos mercados.

255
es el puesto que ocupa Richard Branson en la lista de los hombres más ricos del mundo según la revista Forbes. Su fortuna asciende a US\$ 4.200 millones, de acuerdo a cifras a marzo 2012.

—Es sabido que la gente no es leal a las compañías de telecomunicaciones. ¿Cómo creen ustedes que su negocio va a ser rentable en el tiempo?
—La marca Virgin es muy respetada y creo que seremos incluidos en los siguientes años. Creo que nuestros clientes van a ser leales con nosotros y vamos a ofrecer paquetes muy competitivos. Lo que las empresas han estado haciendo en Chile ha sido que, con el fin de tratar de llevarlos a firmar contratos, les ofrecen malas ofertas de pre-pago, y queremos cambiar eso y ofrecer propuestas que son justas. Esperamos que la gente se quede con nosotros por ellas.

—Pero eso no solamente lo quieren los jóvenes.
—Si apuntas a la gente mayor, nunca tendrás gente joven; si apuntas a la gente joven, las personas mayores van a acceder a tus productos felices. Ya en otros países tenemos gente de todas las edades firmando por Virgin Mobile, pero nuestro marketing

está dirigido a gente joven y es más fácil que la gente joven pruebe cosas nuevas, que la gente mayor lo haga.

A sus 64 años y sin haber terminado el colegio, Richard Branson ha incursionado en más de 300 industrias distintas a través del grupo Virgin. A su juicio, la clave está en rodearse de gente “maravillosa” y darles la libertad de innovar y crear compañías que puedan marcar alguna diferencia. Pero, sobre todo, “entender cuáles son las frustraciones que la gente joven tiene”.

—¿Qué buscan cuando deciden entrar a un nuevo negocio?
—Nosotros no buscamos nuevos negocios. Si me siento frustrado al volar en la aerolínea, pienso, “si yo estoy frustrado, entonces miles de personas deben estar frustradas, entonces empecemos una aerolínea para competir”. Si oigo que en Sudamérica las empresas de telecomunicaciones están sobre cobrando a los jóvenes, y no entienden cómo lidiar con gente joven, y alguien viene y dice “armemos una empresa de tele-

comunicaciones en Sudamérica”, le diré “¡hagámoslo!”.

—Si las empresas de telecomunicaciones estuvieran haciendo las cosas perfectamente, entonces no habría una razón para que Virgin venga. Virgin viene sólo cuando hay situaciones en las que otras personas no están manejando las cosas bien. Tratamos de llenar los vacíos. Si vamos a la industria del espacio, es porque nadie está ofreciendo la oportunidad a la gente de ir al espacio y hay millones de personas a las que les encantaría ir”.

—¿Siente que hay frustración con alguna otra industria?
—Creo que detrás de la construcción de una marca van a haber muchas oportunidades en la región. Por ejemplo, la banca es algo en lo que nos hemos instalado en Europa, donde la gente está muy frustrada y creo que hay una posibilidad de que podamos hacer eso en Sudamérica. En hoteles, estamos construyendo en las principales ciudades de Chicago y, de nuevo, ahí hay una posibilidad. En el negocio de las aerolíneas es posible que tratemos de volar a Sudamérica algún día desde Europa”.

—Ustedes innovan en todos los

mercados a los que ingresan. ¿Cuál es la importancia de la innovación en un país en crecimiento como Chile?
—La innovación en los negocios es lo que a la larga va a resultar en Chile para sacar a la gente de la pobreza y hacer de Chile uno de los países más importantes en el mundo. Y tienen esa posibilidad por la forma en que Chile está creciendo, a lo que se suma el hecho de que no tienen deuda. Si Virgin viene e invierte y contrata gente y paga impuestos, entonces ayuda a sacar de la pobreza más rápidamente a la gente. Tienen este sistema maravilloso en Chile que apoya a los emprendedores e incentiva a venir a invertir acá (refiriéndose a Start Up Chile); es fantástico y me saca el sombrero por el gobierno que haya tenido la idea. Eso es algo que va a reportar beneficios a Chile”.

—Aunque se tengan esos programas, aquí en Chile los fracasos de emprendedores en negocios son mal vistos y en cierta forma castigados. ¿Cree que el fracaso debe ser castigado o es necesario para el aprendizaje?
—Definitivamente, el fracaso no debiera ser castigado, a no ser que la persona esté siendo astuta. Básicamente, si quieres que la gente pruebe cosas, si caen deben tener la posibilidad de levantarse y volver a intentar. Nueve de cada diez negocios han fracasado y si castigas a esas nueve personas, esa no es una buena idea. La mejor educación es volver a intentar las cosas cuando fracasas y ser exitoso la próxima vez”.



Conectado. Branson, quien fue nombrado “is” por la Corona Británica en 1999, no cesa de trabajar. Con 64 años, está permanentemente conectado a través de su smartphone con los negocios que tiene en todo el mundo.

De una revista a los viajes espaciales

El grupo Virgin tiene sus orígenes en 1968, cuando su creador, Richard Branson, lanzó la revista para jóvenes “Student”. Pero el inicio oficial de la marca Virgin fue en los años 70, con la venta de discos a precio de descuento, que permitió a Branson crear, más adelante, Virgin Records, una de las empresas discográficas más relevantes de la industria de la música.

En la década de los 80, el conglomerado empezó a probar distintos mercados, desde las aerolíneas con Virgin Atlantic Airways (1980) hasta los gimnasios, banca de inversión, salud, vinos, fórmula uno, medios de comunicación, empresas de retail y telefonía móvil (1999), con presencia en nueve países, incluido Chile, al que ingresó esta semana. Así, suma más de 300 rubros distintos, en los que acumula unas 400 empresas a 2012.

El año pasado, la compañía lanzó Virgin Oceanic, una empresa de exploración marítima, para quienes quieren conocer el fondo del mar. ¿Lo más exótico? Virgin Galactic, creada en 2005, es la primera empresa en el mundo que ofrece viajes espaciales. El chileno Leonardo Farkas y su esposa ya reservaron tickets para ir al espacio, los que cuestan US\$ 200 mil por persona. Se espera que esta empresa inicie operaciones a fines de este año.

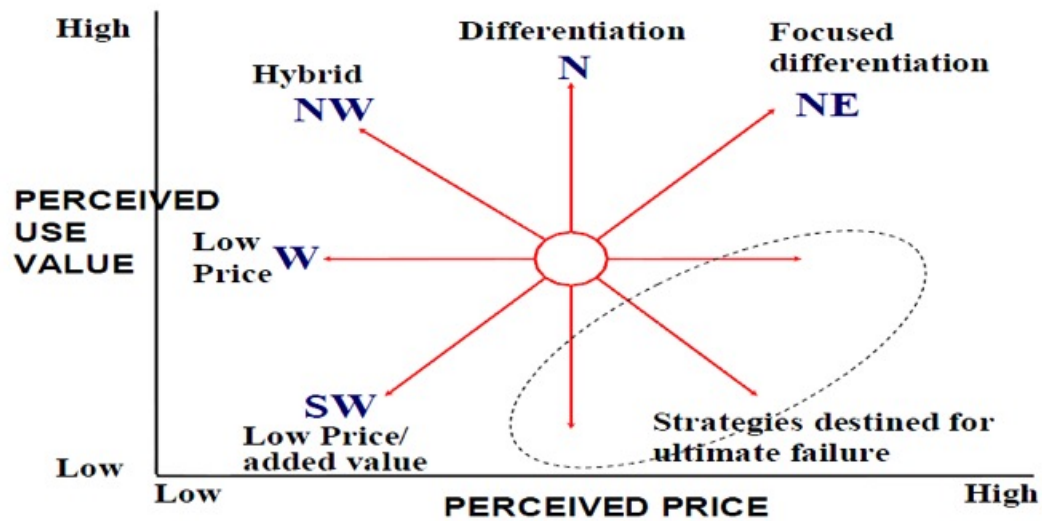
Fuente: EMOL

ANEXO 42: Las cinco fuerzas que le dan forma a la industria



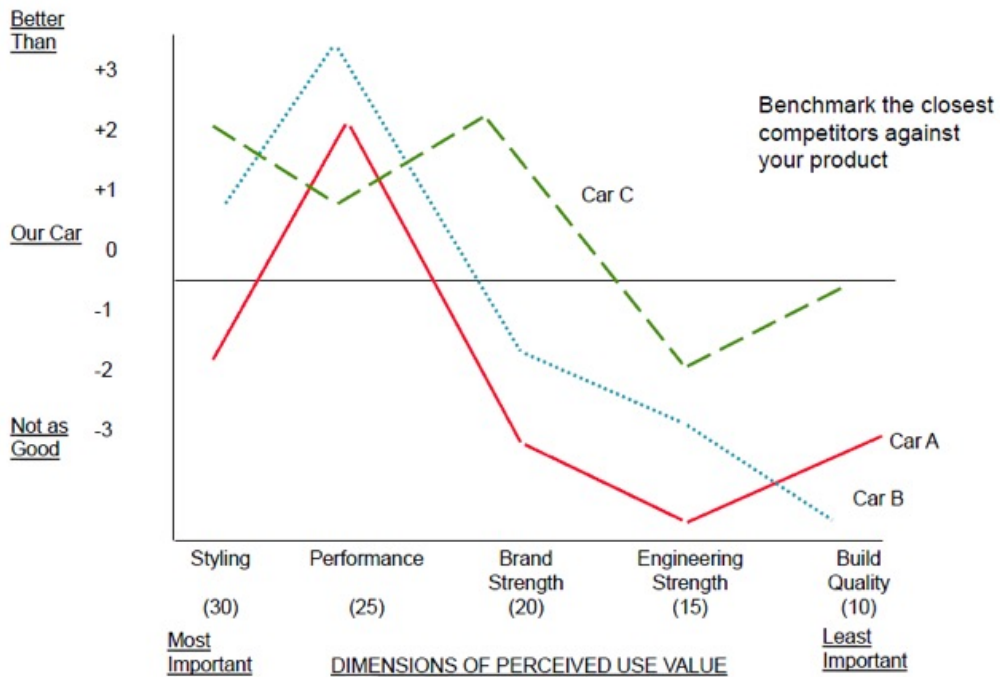
Fuente: PORTER, M. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review On Line. [En línea] <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>. [Consulta: 15/11/2014]

ANEXO 43: Customer Matrix



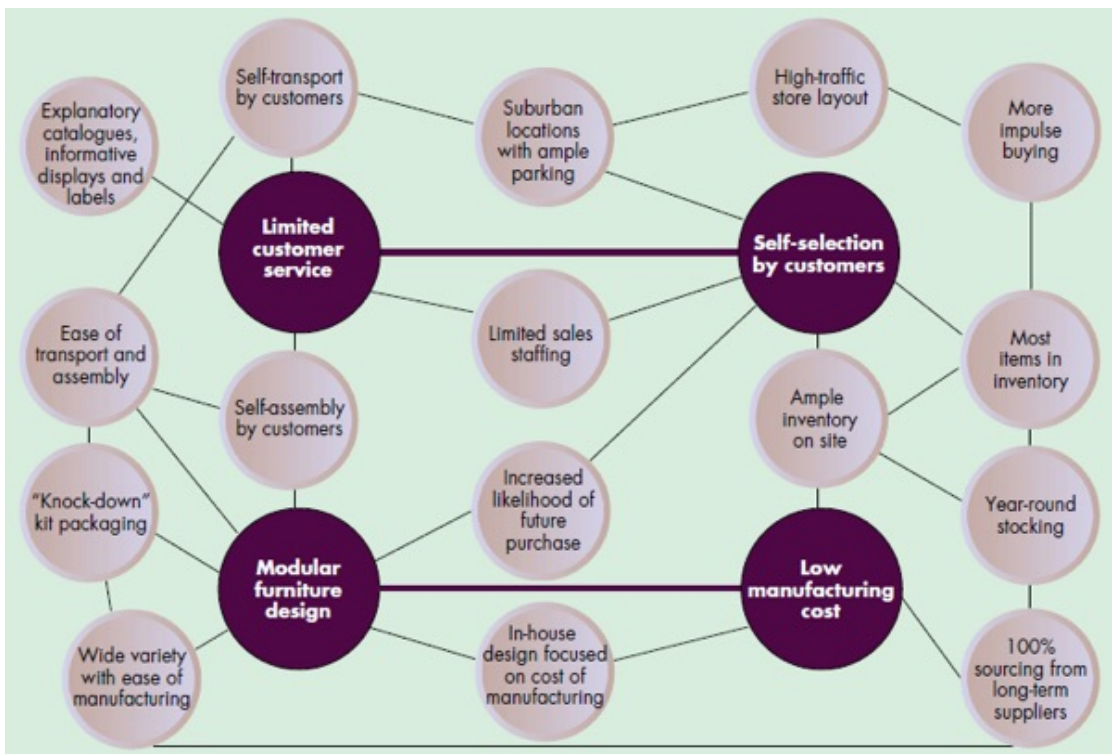
Fuente: BOWMAN, C. 2003.

ANEXO 44: Perceived Use Value



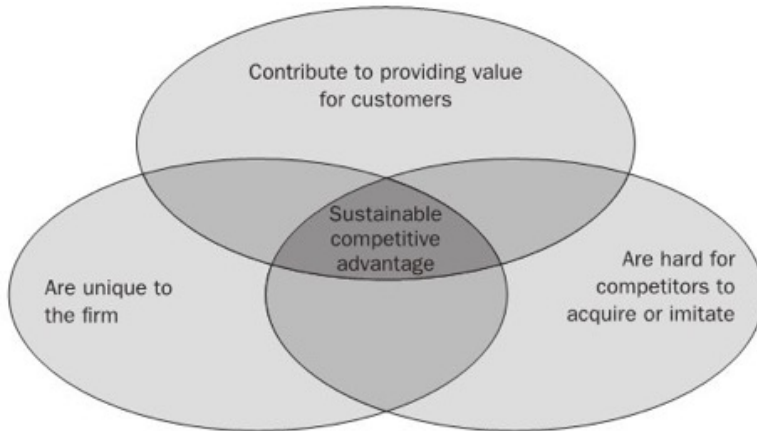
Fuente: BOWMAN, C. 2003.

ANEXO 45: Sistema de Actividad, IKEA



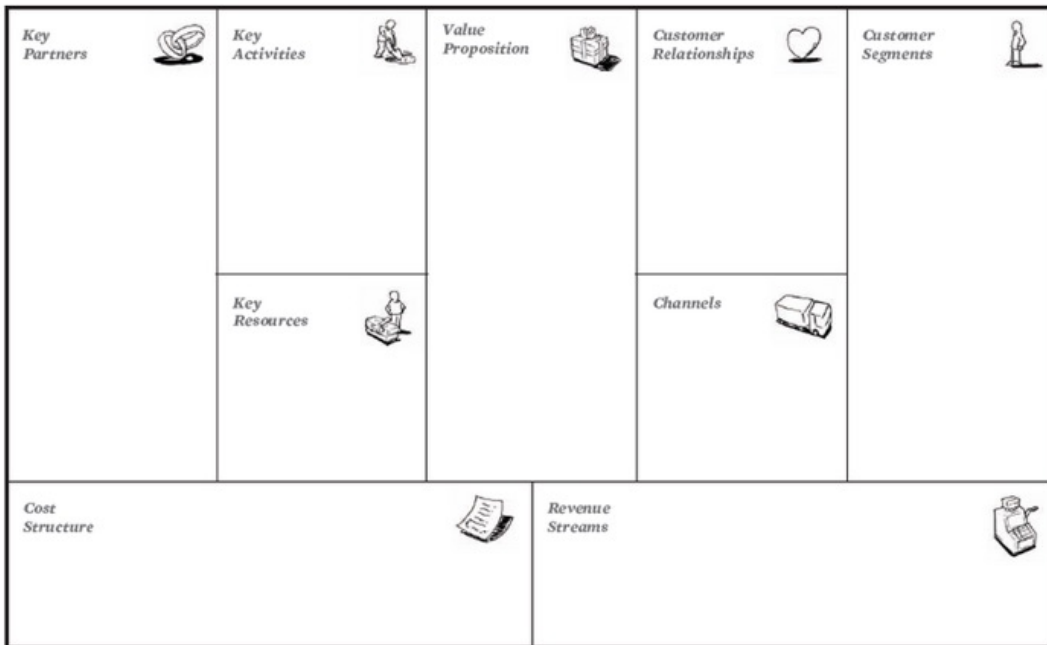
Fuente: PORTER, M. 1996. What is Strategy?. Harvard Business Review, US, 1996.

ANEXO 46: Recursos que crean ventaja



Fuente: HOOLEY, G. Marketing strategy and competitive positioning. 2011. 5ta Edición. Prentice Hall.

ANEXO 47: Modelo de Negocios CANVAS



Fuente: OSTERWALDER, A. PIGNEU, Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. 2010. John Wiley & Sons, Inc.

ANEXO 48: Customer Life Value

$$\text{Customer Lifetime Value (\$)} = \text{Margin (\$)} * \frac{\text{Retention Rate (\%)}}{1 + \text{Discount Rate (\%)} - \text{Retention Rate (\%)}}$$

Fuente: FARRIS, P. BENDLE, N. Marketing Metrics. 2010. Pearson FT Press.