



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



Caso de Estudio

Nextel

Rodrigo Vergara Barbagelata
2012



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



El autor es Ingeniero Civil Electrónico de la Universidad Federico Santa María, Licenciado en Ciencias en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, profesor jornada completa de la misma Universidad

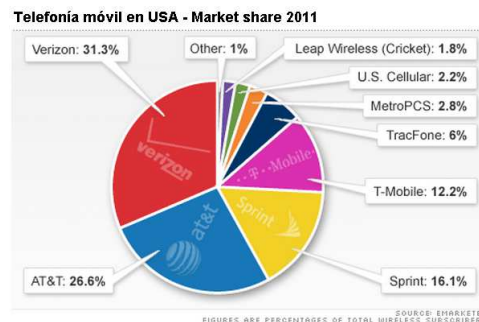
Caso de Estudio preparado (Agosto 2012) por el profesor Rodrigo Vergara Barbagelata, con base en diferentes fuentes públicas de información, tales como el informe de Fitch Ratings sobre Sector Telecomunicaciones (Julio 2008, Julio 2010 y Diciembre 2010), Informes estadísticos 2000 a 1Q2012 de la Subsecretaría de Telecomunicaciones SUBTEL Chile, y el sitio web de NEXTEL.

CASO DE ESTUDIO NEXTEL irrumpe en América Latina



NII Holdings (ex Nextel International Inc.) es un importante proveedor de servicios de comunicaciones móviles, fundado (luego de varias fusiones) en 1997 en Reston, Virginia, USA, que opera bajo la marca **SPRINT** en USA y Canadá, y **NEXTEL** en América Latina. Sus principales competidores en Norteamérica son AT&T y VERIZON.

En el 2011, **NII Holdings** alcanzó una base total de suscriptores de 10.7 millones, y sus ingresos de operación consolidados fueron de US\$ 6.700 millones. En ese año, la compañía reportó los siguientes KPI: **ARPU** consolidado (ingreso promedio por suscriptor) de US\$ 48, **CHURN** consolidado (baja de suscriptores) de 1.74% y **CPGA** consolidado (costo por alta de suscriptor) de US\$ 310, indicadores que difieren de país en país, producto de las condiciones de cada mercado.



El inicio de operación de **NEXTEL** en América Latina fue en Brasil y México, seguido por la expansión hacia Argentina, Perú y Chile (ver http://www.nextel.cl/videos_corporativos/video_corporativo_regional.html).

NEXTEL se ha planteado el objetivo de consolidarse como un proveedor diferenciado de servicios de comunicaciones móviles, integrando telefonía, servicios de radiolocalización (“trunking”) e Internet de banda ancha móvil. Para ello, en los últimos años ha realizado fuertes inversiones en la región, para ganar licitaciones de franjas del espectro de radiofrecuencias en América Latina, así como para instalar sus redes 3G de antenas para tener mayor cobertura de señal.

Una de las características operativas de **NEXTEL** es su oferta integrada de servicios de telefonía móvil, internet de banda ancha y comunicación “*Push-to-talk*” (también llamado “*PTT*” o “*Prip*”), todos incorporados en sus equipos móviles (ver: <http://www.youtube.com/watch?v=mWa0cF11xdo&feature=relmfu>), con el objetivo de mejorar sus indicadores. (ver video http://www.youtube.com/watch?v=MoSMt5_gje4). Fue **NEXTEL** quien introdujo el PTT en los equipos móviles, en asociación con **Motorola**, y es

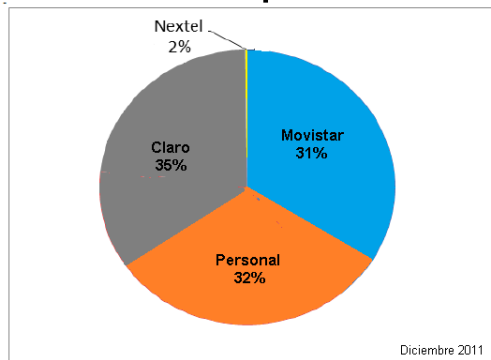
actualmente el líder de las comunicaciones con esa tecnología, aunque algunos operadores también la han incorporado y comercializado, pero en mucha menor medida.

Por otro lado, **NEXTEL** ha modernizado su identidad, incluyendo la remodelación de sus centros de servicios, cambio de color corporativo, logotipo y slogan de su marca, así como una imagen más fresca (ver <http://www.youtube.com/watch?v=IYeWIFhloN4&feature=related>).

NEXTEL quiere hacer las cosas simples para sus clientes, en comparación con otros operadores, lo que significa una oferta simple con poca variedad de planes de telefonía (todos los cuales incluyen los mismos servicios), con contratos sin cláusulas de retención, con poca variedad de equipos (principalmente Motorola), con simplicidad de tarifas, sin burocracia administrativa y pago fácil. La idea es tener pocos pero buenos clientes, a los que se les pueda entregar un servicio personalizado, transparente y de calidad.

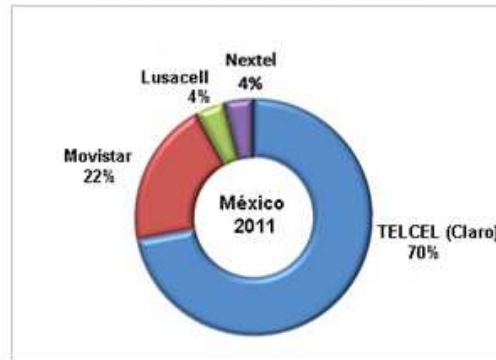
NEXTEL comenzó a operar en México y Argentina en el año 1998, bajo la misma estrategia comercial y operativa, compitiendo en cada país con tres operadores.

Telefonía móvil en Argentina
Market share por usuarios



Fuente: información proporcionada por los operadores.

Telefonía móvil en México
Market share por usuarios

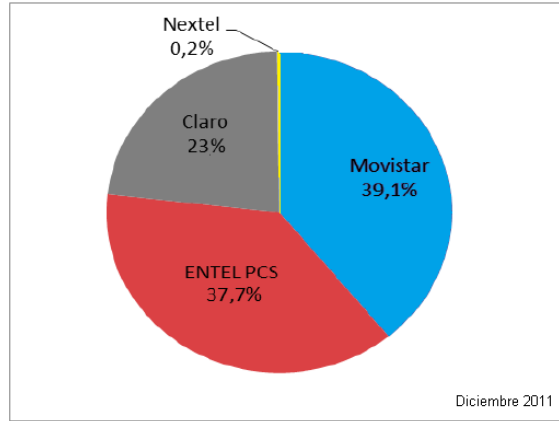


Fuente: The Competitive Intelligence Unit (CIU), Mexico, 2011

Aunque **NEXTEL** llegó a Chile en el año 2000, ofreciendo servicio móvil de radiocomunicaciones (“trunking digital”), recién comenzó a ofrecer el servicio de telefonía celular desde el año 2008 (ver http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&NR=1&v=NHCaAB3H_M) mediante convenios de roaming con proveedores locales que le permitían utilizar sus redes. A fines del 2011, **NEXTEL** reconocía 37.413 clientes de telefonía celular (participación de mercado de 0,2%), tal como se muestra en la siguiente figura. Recién en Mayo 2012 comenzó a utilizar su propia red 3G, usando la banda de 1.700/2.100 MHz que se adjudicó en 2009 por licitación llevada a cabo por la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL).



Telefonía móvil en Chile Market share por usuarios



Fuente: SUBTEL, en base a información proporcionada por los operadores.



PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

1. Describa las características organizacionales y financieras más relevantes de la empresa **NEXTEL**, tanto a nivel internacional como nacional, incluyendo información sobre su historia, sus negocios, sus principales accionistas, sus principales empresas relacionadas, la evolución de su situación financiera y su incursión en el mercado latinoamericano.
2. Explique su entendimiento acerca de los lineamientos estratégicos de **NEXTEL** (competencias centrales, factores críticos de éxito), y plantee los fundamentos de su estrategia competitiva global, así como los elementos que usted consideraría para definir las estrategias funcionales (comercial, operativa, financiera y RRHH).
3. A qué segmento de mercado podría estar dirigido el servicio de **NEXTEL**. Caracterice el tipo de persona (edad, género, persona o empresa, giro de negocio, etc.) que estaría interesada en ser cliente de esta empresa.
4. Investigue y explique los principales indicadores claves de desempeño (KPI) que son utilizados -de manera global y estándar- para el control de gestión en la industria de la telefonía móvil. Clasifique esos indicadores en las ocho áreas de control del **modelo CPM**.
5. La siguiente tabla muestra los valores de cuatro **KPI** clásicos para las principales empresas de telefonía móvil en Chile. Analice estas cifras, y responda lo siguiente:
 - a. Cuáles pueden ser los cambios del negocio de las comunicaciones que explican la variación de estos KPI entre los años 2008 y 2010 ?
 - b. Cómo se relacionan estos indicadores con la variación de los Ingresos y del EBITDA de una compañía de telecomunicaciones (“telco”)?
 - c. Cómo cree usted que cambiarán estos KPI para las tres grandes “telcos” de la tabla en los próximos años, con la entrada de las nuevas “telcos” móviles **NEXTEL** y **VTR** ?
 - d. Cómo cree usted que los indicadores de estas “telcos” se verán afectados por la portabilidad numérica que ha entrado en funcionamiento en Febrero 2012 ?
 - e. Con base en sus respuestas anteriores, plantee algunas hipótesis sobre los valores relativos que obtendrá NEXTEL en esos cuatro KPI para los próximos años, en comparación (mayor, igual o menor) con las tres empresas en la tabla

EVOLUCIÓN DE ALGUNOS INDICADORES - EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVIL EN CHILE

	Suscriptores (millones)		CHURN (%)		ARPU (US\$ / mes)		MOU (min/mes)	
	2008	2010	2008	2010	2008	2010	2008	2010
ENTEL	5,8	7,0	1,8	1,9	22,9	19,3	159	199
MOVISTAR	6,4	8,3	2,0	1,1	20,3	16,2	124	123
CLARO	2,7	4,4	3,5	4,1	15,3	11,5	121	184

Fuente: Información provista por las empresas