



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO**



FACULTAD DE ECONOMÍA

**“LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL
UN ESTUDIO COMPARATIVO
MÉXICO, ARGENTINA Y FRANCIA 1990-2013”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADO EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES**

PRESENTA:

ROSA ALEJANDRA MAYA CERA

ASESOR:

M. EN E. MA. LUISA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

REVISORES:

DRA. SARA QUIROZ CUENCA

M. EN E. FELIX HECTOR ALCANTARA CRUZ

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

NOVIEMBRE 2014.

INDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA COMPETITIVIDAD	
1.1. La Competitividad	13
1.1.1. Competitividad a nivel país	14
1.1.2. Competitividad a nivel industria o sector	14
1.1.3. Competitividad empresarial	15
1.2. Indicadores de la competitividad empresarial	18
1.3. Factores explicativos de la competitividad empresarial	19
1.4. Análisis de la competitividad empresarial	24
1.5. Teoría de los recursos y las capacidades	25
1.5.1. Clasificación de los recursos empresariales	27
1.5.2. Las capacidades empresariales	29
1.5.3. Capacidades centrales o competencias distintivas	32
1.6. Ventaja competitiva	32
1.6.1. Análisis de las competidoras	32
1.7. Modelo de la dinámica de la competencia	34
1.8. Estrategia competitiva	35
CAPÍTULO II LA TELEFONÍA EN MÉXICO Y EN EL MUNDO	
2.1 Contexto mundial del sector de telecomunicaciones	38
2.1.1 Telefonía móvil a nivel mundial	40
2.1.1.1 Problemática que enfrentan los operadores de telefonía móvil	46
2.1.1.2 Estrategias de los operadores móviles para beneficiarse de la convergencia tecnológica	47
2.1.1.3 Características del mercado de servicios móviles en Europa y América	49
2.2 Sector de telecomunicaciones en México	59

2.2.1 Banda ancha e internet	62
2.3 Telefonía móvil	62
2.4 Factores externos de la competitividad empresarial en el mercado de telefonía móvil en México	69
2.4.1 Antecedentes del mercado de telefonía móvil en México	69
2.4.2 Regulación del mercado de telefonía móvil en México	71
2.4.2.1 Organismos reguladores del mercado de telefonía móvil	72
2.4.2.2 Políticas públicas en material de telecomunicaciones	75
2.4.3 Estructura y competencia en el mercado	76
2.4.3.1 Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)	78
2.5 Factores internos de la competitividad empresarial en el mercado de telefonía móvil en México	80
2.5.1 Características de los principales operadores de telefonía móvil en México	80
2.5.1.1 Telcel	80
2.5.1.2 Telefónica Movistar	84
2.5.1.3 Iusacell-Unefon	87
2.5.1.4 Nextel	91
2.6 Barreras para la competencia	94
2.6.1 Política gubernamental	94
2.6.2 Economías de escala, desventaja en costos y acceso restringido a canales de distribución.	96

CAPÍTULO III CONTEXTO DEL MERCADO DE TELEFONÍA EN ARGENTINA Y FRANCIA

3.1 Sector de telecomunicaciones en Argentina	98
3.1.1 Banda ancha e internet	100
3.2 Telefonía móvil	101
3.3 Factores externos de la competitividad empresarial en el mercado de telefonía móvil en Argentina	107

3.3.1	Antecedentes del mercado de telefonía móvil en Argentina	107
3.3.2	Regulación del mercado de telefonía móvil	109
3.3.2.1	Autoridades responsables de regular la industria de las telecomunicaciones en Argentina	112
3.3.3	Políticas públicas en material de telecomunicaciones	114
3.3.4	Estructura y cCompetencia en el mercado	116
3.3.4.1	Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)	117
3.3.4.2	Problemática en el mercado de telefonía móvil	117
3.4	Características de los principales operadores de telefonía móvil en Argentina	120
3.4.1	Claro	120
3.4.2	Movistar Argentina	123
3.4.3	Personal Telecom	125
3.4.4	Nextel	128
3.5	Barreras para la competencia en Argentina	131
3.5.1	Barreras burocráticas	131
3.5.2	Barreras institucionales	131
3.5.3	Barreras jurídicas	132
3.5.4	Barreras tecnológicas	133
3.6	Sector de telecomunicaciones en Francia	134
3.6.1	Banda ancha e internet	137
3.7	Telefonía Móvil en Francia	138
3.8	Factores externos de la competitividad empresarial en el mercado de telefonía móvil en Francia	146
3.8.1	Antecedentes del mercado francés de telefonía móvil	147
3.8.2	Regulación del mercado francés de telefonía móvil	148
3.8.2.1	Autoridades responsables de regular la industria de las telecomunicaciones en Francia	154
3.8.3	Políticas públicas en material de telecomunicaciones en Francia	161
3.8.4	Estructura y competencia en el mercado móvil francés	164
3.8.4.1	Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)	168

3.9	Características de los principales operadores de telefonía móvil en Francia	169
3.9.1	Orange	169
3.9.2	Sociedad Francesa de Radiotelefonía (SFR)	175
3.9.3	Bouygues Telecom	178
3.9.4	Free Mobile	184
3.10	Barreras para la competencia en el mercado francés de telefonía móvil	188
3.10.1	Barreras burocráticas	188
3.10.2	Barreras institucionales	188
3.10.3	Barreras jurídicas	188
3.10.4	Barreras tecnológicas	190

CAPÍTULO IV FACTORES EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL: ASPECTOS COMPARATIVOS ENTRE MÉXICO, ARGENTINA Y FRANCIA

4.1	Ventajas competitivas de las empresas en México	191
4.2	Ventajas competitivas de las empresas en Argentina	191
4.3	Ventajas competitivas de las empresas en Francia	192
4.4	Fuerzas de la competencia de las empresas por país	192
4.4.1	Fuerzas de la competencia en el mercado de telefonía móvil en México	192
4.4.2	Fuerzas de la competencia en el mercado de telefonía móvil en Argentina	193
4.4.3	Fuerzas de la competencia en el mercado de telefonía móvil en Francia	194
4.5	Factores Tangibles: precio, calidad/posicionamiento en el mercado, tecnología y competitividad de las empresas por país	195
4.5.1	Recursos y capacidades de las empresas de telefonía móvil en México	195

4.5.2 Recursos y capacidades de las empresas de telefonía móvil en Argentina	199
4.5.3 Recursos y capacidades de las empresas de telefonía móvil en Francia	206
4.6 El papel de estado en el mercado de telefonía móvil: México, Argentina y Francia	213
4.6.1. Reforma de telecomunicaciones en México	213
4.6.2. El papel del gobierno en el mercado argentino de telefonía móvil	217
4.6.3. El papel del gobierno en el mercado francés de telefonía móvil	217
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	219
BIBLIOGRAFÍA	230
ANEXOS	261

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las telecomunicaciones juegan un papel predominante en la competitividad de los países, inducen a una reducción de los costos de transacción, generan una difusión acelerada de la información que mejora la eficiencia de los mercados e incentivan la competencia, creando así beneficios directos e indirectos para la economía, igualmente inciden en la calidad de vida de la población mundial.

En este sentido, los avances tecnológicos han provocado importantes cambios en los patrones de consumo de los usuarios. Así, mientras se da una pérdida sistemática de la importancia de la telefonía fija, se ha acelerado la migración hacia plataformas móviles tanto de voz como de datos, impulsada por la aparición de los teléfonos inteligentes. De esta forma, el segmento de telefonía móvil se ha convertido en uno con mayor penetración a nivel mundial, superando de manera contundente a la telefonía fija, además de generar la mayor parte de los ingresos del sector de telecomunicaciones.

Lo anterior ha causado la desaparición de las fronteras tradicionales entre los diferentes segmentos de los servicios de comunicaciones (telefonía fija, móvil, banda ancha, Internet, etc.), colocando a la industria en una coyuntura particularmente compleja, que vuelve obsoletos los actuales marcos regulatorios y acelera la necesidad de realizar cambios en los modelos de negocio y las estrategias empresariales de los principales agentes del mercado.

En este sentido, el tema de la competitividad en el ámbito empresarial se ha convertido en una cuestión imprescindible para las empresas que quieren alcanzar una posición sobresaliente frente a sus competidores. Aunado a ello, el fenómeno de la globalización ha colocado a las empresas en una situación propicia para que salgan de sus mercados locales y se extiendan a otros nuevos; lo que a su vez le exige a las empresas ya establecidas mejorar su competitividad

Dado que todavía no existe un consenso acerca de los factores que determinan el éxito competitivo, cada empresa lo hace de la manera que considera más apropiada empleando fórmulas diferentes con el fin de mantener o incrementar su cuota de mercado y por ende su rentabilidad; en algunos casos la empresa se ve favorecida por el ambiente externo en el que opera, pero en otros casos, solo se ayuda de sus recursos internos para potenciar su competitividad.

En el presente trabajo de investigación se hace un estudio comparativo de la competitividad de las empresas de telefonía móvil tomando en consideración el contexto europeo, concretamente lo que ocurre en Francia, en donde el proceso de privatización del sector de telecomunicaciones se dio bajo un marco regulatorio más equitativo para todos los competidores, impulsando a las empresas a tratar de alcanzar una posición competitiva favorable; logrando así el sano desarrollo del mercado, donde la cuota de cada operador se determina por su competitividad más que por el entorno regulatorio.

Posteriormente se consideran en el estudio, los casos de México y Argentina para tratar de sondear la situación de América Latina, de manera que se analizan los cambios regulatorios, la situación de la industria y los recursos y capacidades de las empresas del ramo, para observar su desempeño en el mercado. Ya que en algunos casos como México y Argentina, el contexto regulatorio en el que se desarrolló el proceso de privatización colocó a algunos competidores domésticos en situación de desventaja ante los nuevos entrantes, propiciando así la creación de monopolios legales, caracterizados por tener altas tarifas, retraso tecnológico lo que incidió en una baja penetración en el mercado.

En este escenario, resulta interesante averiguar si la posición que actualmente tienen las grandes empresas de telefonía móvil en Latinoamérica y en Europa particularmente en México, Argentina y Francia, se debe a su nivel de competitividad o al contexto en el éstas surgieron y el tipo de competencia que opera en cada mercado. Además, de conocer si son los factores internos de cada empresa los que influyen

predominantemente en su posición competitiva o bien si son las características del mercado las que la determinan.

No cabe duda que en los próximos años la competitividad seguirá siendo una de las preocupaciones centrales de las empresas, pues evidentemente les ayuda a hacer frente a los cambios en el mercado y a adaptarse mejor a su dinámica; es por eso que en el primer capítulo se expone el marco teórico conceptual de la investigación, donde se destaca la importancia de algunos conceptos como competitividad, sus indicadores, los factores macroeconómicos, sectoriales, que influyen sobre el éxito competitivo de las empresas, así como determinantes de la competitividad con base en visión de los recursos y capacidades empresariales.

De esta manera se hace una revisión a cerca de la clasificación de los recursos (tangibles e intangibles). Las capacidades se definen como el conjunto de recursos que pueden desempeñar una tarea o una actividad concreta de forma integral. También se definen como un conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, resultado de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas. Éstas suelen ser desarrolladas en áreas funcionales. De manera que se destacan los distintos tipos de capacidades que la empresa puede desarrollar.

Dentro del segundo capítulo, se realizó un bosquejo del contexto de la telefonía en el mundo y en México, de manera que destacan el dinamismo por bloque o por región, considerando la tasa de penetración de suscriptores, participación por segmentos y tipo de tecnología utilizada en el sector. Desde la óptica económica de manera general a nivel mundial, se estudió la problemática que enfrentan los operadores respecto a la convergencia tecnológica asociada al acceso, disposición y velocidad de las redes móviles, y a la infraestructura disponible para su uso, así como las estrategias a seguir. De manera que se presenta un contexto general por mercados, de manera más concreta se estudian los mercados de servicios móviles de Europa y América.

Finalmente se hace referencia al sector de telecomunicaciones en México, examinando los antecedentes y el contexto en el que se ha desarrollado el mercado sus principales características, competidores, las barreras que limitan la competencia. De manera que se tratan de identificar los factores externos que influyen en la competitividad empresarial en el mercado de telefonía móvil en México, abordando particularmente el tema de la política regulatoria que rige el mercado de telefonía móvil en México. En este apartado se hace una revisión de las etapas por las que ha pasado el sector telecomunicaciones en México a partir la década de los 80, destacando los organismos y las políticas públicas que han marcado las directrices y la regulación en la telefonía móvil en México.

El interés del capítulo se concentra en conocer la estructura y competencia en el mercado en la telefonía en México por empresa para tratar de identificar a través de sus características el grado de desempeño de las mismas y la problemática o los aspectos a favor que inciden sobre su desempeño, asimismo los factores internos de la competitividad empresarial en el mercado de telefonía móvil en México, por lo cual se estudió a las empresas Telcel, Movistar, Iusacell y Nextel como principales operadores de telefonía móvil en México. Al mismo tiempo se tratan de identificar las barreras para la competencia en el mercado, considerando las barreras burocráticas, institucionales, jurídicas y tecnológicas.

El tercer capítulo, está constituido por los antecedentes y elementos que conforman el mercado de telefonía móvil en Argentina y Francia, entre los que destacan su estructura, características de los agentes del mercado, el contexto normativo que engloba el estudio de las funciones de los principales organismos involucrados en la regulación del sector. El capítulo se enfoca hacia el análisis del contexto del mercado de telefonía móvil, número de suscriptores, inversión e ingresos en el sector en Argentina y Francia, destacando el grado de dinamismo en su economía en la última década. Haciendo énfasis la diferenciación de la composición de dichos mercados, tomando en cuenta aspectos como tecnología utilizada, tipo de pago por los servicios,

cobertura de redes móviles; así como las empresas que participan en el mercado de cada país.

De manera complementaria se analizan los factores externos de la competitividad empresarial en el mercado de telefonía móvil en Argentina y Francia. De manera que se subraya la regulación de la telefonía móvil en Argentina y en Francia, lo cual permite ponerlo como referente de comparación con México; y las políticas públicas en materia de telecomunicaciones en Argentina y Francia. Además se analiza el desempeño en el mercado de los principales operadores de telefonía móvil, en el caso de Argentina se analizan las empresas Claro, Telefónica Movistar, Personal, Nextel; para el mercado francés se analizan Orange, Sociedad Francesa de Radiotelefonía, Bouygues Telecom y Free Mobile. Abordando en ambos casos las barreras para la competencia en el mercado de telefonía móvil.

En el capítulo IV teniendo como base la hipótesis y los objetivos planteados para la investigación, se determinan y analizan los factores explicativos de la competitividad en las empresas de telefonía móvil, de manera comparativa entre México, Argentina y Francia, identificando las ventajas competitivas que tiene cada empresa de los países en estudio. De manera que posteriormente se identifican factores tangibles de las empresas como son precio, calidad, posicionamiento en el mercado, tecnología utilizada, etc.; con lo que se pueden identificar los recursos y capacidades que las empresas de telefonía móvil en México, Argentina en Francia poseen, y que influyen sobre su éxito competitivo.

Posteriormente se dan a conocer las tendencias y perspectivas en los respectivos mercados de telefonía móvil, en México, Argentina y Francia, haciendo referencia de forma particular a la reforma de telecomunicaciones en México, lo que ayuda a dar un punto de vista complementario a los recursos y capacidades con los que cuentan las empresas de telefonía.

Por lo que se ha planteado como objetivo general en el presente trabajo:

OBJETIVO

Determinar los parámetros de la competitividad de las empresas de telefonía móvil y establecer un marco comparativo entre México, Argentina y Francia e identificar si el desempeño empresarial en el mercado responden a factores internos o externos; desde la óptica de recursos y capacidades empresariales, a fin de conocer las variables internas y externas más influyentes en la elección de su estrategia competitiva.

HIPÓTESIS

El éxito competitivo de las empresas de telefonía móvil en México, Argentina y Francia es determinado por los recursos y capacidades que cada una posee respecto a sus competidores, más que por los factores externos que las rodean.

CAPÍTULO 1 ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA COMPETITIVIDAD

1.1. La competitividad

El estudio de la competitividad siempre ha sido un tema controversial, si bien el término “competitividad” nació ligado al ámbito microeconómico de la empresa (Martínez y Abando: 2010), muy frecuentemente se utiliza no referido a la realidad empresarial sino al comportamiento comparado de una economía nacional en su conjunto o de sus industrias y sectores (Navarro y Minondo: 1999).

En la literatura Fajnzylber (2006), propone dos tipos de competitividad, la competitividad espuria que se logra a través de la reducción constante del salario real, la explotación de los recursos abundantes y el mantenimiento del tipo de cambio subvaluado, y la competitividad auténtica que se logra con base en incrementos en la productividad, lo que exige un progreso técnico continuo así como mayor diferenciación de productos, incorporación de innovaciones tecnológicas, introducción de nuevas formas de organización empresarial y el eslabonamiento de cadenas productivas de modo que aumente la eficiencia del ciclo productor (Hernández Laos, 2000).

A grandes rasgos competitividad significa: “capacidad para competir” (Salas: 1992). En las últimas décadas han aparecido infinidad de enfoques y métodos para estudiarla y aunque todavía no existe un consenso ni de su definición, factores, o niveles en los que debe estudiarse y medirse (Álvarez: 2008), los investigadores concuerdan que sea cual sea el nivel de competitividad a estudiarse, no únicamente se deben tomar en cuenta las medidas de desempeño sino también los elementos que permitan cambiar el potencial competitivo.

Entre los contextos o enfoques más difundidos para estudiar la competitividad están el enfoque por niveles, (nivel país, nivel industria, nivel empresa); (Esser, Wolfgang, Dirk y

Meyer-Stamer: 1996). Partiendo del estudio de la competitividad por niveles a continuación se presentan algunas definiciones.

1.1.1. Competitividad a nivel país

Ha sido relacionada con el crecimiento del ingreso, el empleo, la inversión y el comercio. También se considera como una estrategia para hacer frente a los cambios ocasionados por la apertura comercial (Álvarez: 2008). A continuación se refieren algunos conceptos.

“Grado en que un país puede bajo condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes y servicios que pasan la prueba de los mercados internacionales y al mismo tiempo mantiene o expanden los ingresos reales de la población en el largo plazo” (Hernández: 2004).

“Habilidad de una economía nacional al producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, y al mismo tiempo que los ciudadanos pueden tener un estándar de vida creciente y sustentable en el largo plazo” (Krugman: 1997).

Pese a que no hay acuerdo sobre los factores involucrados en la competitividad de un país, existe un alto consenso sobre la idea de que la competitividad involucra la habilidad para exportar, el uso eficiente de los factores de producción y de los recursos naturales y el incremento de la productividad, el cual garantiza la elevación en el nivel de vida de la población (Solleiro y Castañón: 2004).

1.1.2. Competitividad a nivel industria o sector

La competitividad de una industria está en función de las empresas que operan en ella, por ende una industria será competitiva sólo si las empresas que la conforman son competitivas, al mismo tiempo las empresas incrementarán su competitividad si se

incrementa el ambiente competitivo de la industria (Pérez y Pérez: 2009). La competitividad industrial se define como:

“Capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido en comparación con sus competidores extranjeros, sin protecciones o subsidios” (Enright E; Francés, A. y Scott, E, 1994).

Una de las formas de medir la competitividad a este nivel, es a través de las medidas de desempeño las cuales analizan qué tan bien se comporta el sector en comparación con sus rivales, entre éstas se encuentran: la rentabilidad general de las empresas, el crecimiento, la balanza comercial de la industria, el balance entre inversión extranjera directa entrante y saliente, costos, calidad de los bienes y servicios producidos, etc. (Enright E; Francés, A. y Scott, E, 1994).

También están las medidas del potencial competitivo que se refieren a la disponibilidad y cantidad de insumos que producen un desempeño superior, tales como la mano de obra calificada, el capital, las habilidades administrativas, las materias primas más baratas o tecnología más avanzada, las cuales conducen a ventajas en precio y costo, así como a productividad más alta. Asimismo al medir el potencial comúnmente se utilizan indicadores de ventajas comparativas o competitivas como son los costos de los factores, el acceso a los mercados (derivado de condiciones geográficas o arancelarias favorables) y la innovación.

1.1.3. Competitividad empresarial

Este trabajo se centra en el estudio de la competitividad a nivel micro (empresa), para ello es importante resaltar la importancia de la globalización en el desarrollo o rezago de las empresas de cualquier sector, pues ésta induce a una mayor presión competitiva a nivel mundial, nacional y local. Es así que la competitividad es un tema de suma importancia para las empresas que están a la vanguardia de los requerimientos del mercado, únicamente las empresas más competitivas son las que tienen mejores

oportunidades derivadas de este fenómeno de interacción internacional, para lo cual deben realizar importantes cambios en sus estructuras así como en su comportamiento. A continuación se presentan algunas definiciones de competitividad empresarial.

“Una empresa es competitiva sí puede producir bienes y servicios de calidad superior y costo más bajo que sus competidores domésticos e internacionales”, por lo tanto, la competitividad es sinónimo de un desempeño redituable a largo plazo que involucra la habilidad para compensar a sus empleados y proveer retornos de inversión superiores al promedio a sus accionistas (Buckley, P. J.; Christopher, L.; Prescott, K. 1988).

Polevnsky (2003), la define como la capacidad de una empresa para vender más productos o servicios y mantener o aumentar su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar utilidades, salarios, dañando el ambiente social o cultural.

“La competitividad se refiere a la habilidad de una empresa de crecer en tamaño, participación de mercado y rentabilidad” (Clark, J. y Guy, K.: 1998), incluye factores como: el acceso a materias primas, el capital, las habilidades de la fuerza laboral, la tecnología, la investigación y desarrollo, factores organizacionales y administrativos.

Para Porter (2002), la competitividad surge de la productividad, por lo que las empresas emplean sus factores para producir bienes o servicios valiosos.

Villarreal (2006), expresa que el análisis microeconómico de la competitividad a partir del aumento de la productividad es insuficiente, dado que para alcanzar mayores niveles de competitividad las empresas no sólo deben considerar sus desarrollos propios sino también dependen de las políticas regionales e incentivos que existan etc. Por lo que el desempeño competitivo de las empresas se ve afectado por la interacción dinámica entre varios sistemas, como el sistema definido por el grado de apertura económica y la exposición a la globalización, el sistema sectorial, el sistema institucional y el sistema micro empresarial.

Argumenta que debido a que la competitividad va más allá de la productividad, ésta constituye un proceso centrado en fortalecer las capacidades productivas y organizacionales con la finalidad de enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándoles sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevado.

En una vertiente parecida Fea, U. (1995) y (Sáenz: 2008), señalan que la competitividad de una empresa está siempre definida por su intrínseca forma de ser dentro de un determinado contexto socioeconómico, con base en tres premisas: i) La competitividad es una característica interna al sistema de la empresa; ii) Un mercado o un entorno sociopolítico y económico determina el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca; iii) Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno.

Con base en estudios de éxito competitivo centrados en empresas del todo el mundo, algunos autores manifiestan que la competitividad empresarial se fundamenta primordialmente en tres premisas no obstante, señalan que si son o no aplicables a todo tipo de empresas, independientemente del entorno social, económico, político y cultural es una cuestión todavía abierta.

1.- La clave del éxito competitivo no tiene fronteras ni nacionalidad pues está basada en conceptos y valores sencillos que parten de una historia y de una cultura (Clifford y Cavanagh: 1985).

2.- No todos los factores identificables como necesarios para la competitividad empresarial los son en todos los países o se presentan con la misma intensidad; ya que la existencia de una variable o estrategia de éxito universal implicaría que su adopción general eliminaría cualquier posibilidad de ventaja competitiva (Huck y McEwen: 1991; Yusuf: 1995; Cunningham: 1995).

3.- Las empresas exitosas pueden encontrarse principios comunes independientemente del país, entorno o cultura, pero sin duda otros factores están ampliamente condicionados por el país y son específicos de las empresas que allí actúen (Viedma: 1992).

Se puede decir que la competitividad empresarial ha tomado un enfoque más dinámico, al estar relacionada con la mejora continua y la capacidad de adaptarse al ambiente externo además de desarrollar de forma apropiada sus recursos disponibles para crecer (Quero: 2008).

1.2. Indicadores de la competitividad empresarial

Dado que los investigadores todavía no han identificado un indicador válido y generalizable de competitividad empresarial, se toman dos principales tipos de indicadores de éxito competitivo: los cualitativos y cuantitativos.

Indicadores de naturaleza cualitativa

Uno de los más mencionados es el indicador global de éxito (Álvarez y García: 1996), el cual integra variables como calidad de los productos o servicios, innovación, productividad de la mano de obra, satisfacción de los empleados, satisfacción de los clientes, rapidez de respuesta a las demandas de los clientes, incremento en la cuota de mercado, generación de empleos (Rubio y Aragón: 2002).

Villareal (2006) también destaca otros indicadores como tecnología, capacidad instalada, infraestructura, eficiencia laboral, capacidad de adaptación a los cambios, capacidad de adaptación a normas técnicas, permanencia en el mercado, capacidad de investigación y desarrollo, diferenciación del producto o servicio, plazos de entrega oportunos.

Indicadores de naturaleza cuantitativa

Entre los más comunes se encuentran el crecimiento de las ventas, el crecimiento de los puestos de trabajo, la rentabilidad en sus diferentes versiones y el crecimiento del valor en bolsa (Dorransoro I.; García, C; González, M; Lezamiz M; Moso, M y Unzueta, M: 2001) y (Martínez: 2010), participación en el mercado regional, ventas en el exterior, crecimiento a mediano y largo plazo, utilidades, costos, precios, etc., (Villareal: 2006) y (Álvarez. 2008), no obstante el indicador más señalado por los investigadores es la rentabilidad económica pese a sus limitaciones¹.

Hoy en día y a causa de una economía más globalizada y dinámica en la que están inmersas las empresas, ciertos factores que tradicionalmente se consideraban relevantes para el éxito competitivo de las empresas han perdido peso, surgiendo nuevos factores determinantes de la competitividad empresarial, que integran planteamientos tradicionales con otros más actuales unidos al desarrollo de las tecnologías de la información, la innovación y a los mecanismos que faciliten la captación de recursos (Rubio y Aragón: 2002).

1.3. Factores explicativos de la competitividad empresarial

De acuerdo con el efecto industria y al efecto empresa, Rubio y Aragón (2002) sugieren algunos factores en los cuales las empresas fundamentan su competitividad

Factores macroeconómicos

Se entienden también como el macro ambiente, que comprende fuerzas de carácter económico, político cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico, tecnológico, etc.

¹ Entre las limitaciones de utilizar la rentabilidad económica, están el hecho de que la normativa contable o las decisiones directivas pueden alterar el indicador, así como la creencia de que se considere como una medida más del éxito pasado que del presente o del futuro (McGahan, 1999; Camisón, 2001). Asimismo, este tipo de medición omite una serie de activos intangibles valiosos, y vitales para el éxito competitivo de las empresas (Kaplan y Norton, 1993; Camisón, 1997; Salgueiro, 2001).

(Baena, Sánchez y Montoya: 2003), no pueden ser catalogados como determinantes de la competitividad empresarial, aunque influyen en el comportamiento de la empresa.

Entre los subfactores de este tipo se pueden mencionar: el desempeño económico, (crecimiento económico, comercio internacional, grado de apertura, inversión extranjera, empleo, precios), eficiencia gubernamental (política fiscal, contexto institucional, educación), eficiencia de los negocios, (productividad, mercado laboral, mercados financieros, impacto de la globalización), infraestructura (básica, de transporte, tecnológica, científica, de salud y medio ambiente), etc. (Jiménez y Beltrán: 2006).

Factores sectoriales

Los factores sectoriales se refieren a aquellas fuerzas relacionadas con el comportamiento estructural del sector, las cuales repercuten directa o indirectamente en el proceder de una entidad empresarial; es decir, contemplan el ambiente más cercano a la empresa (Baena, Sánchez y Montoya: 2003). Por tal razón la estructura y condiciones de la industria pueden considerarse como un factor determinante de la competitividad empresarial, pues cuando la demanda se estanca y hay exceso de capacidad instalada, el producto tiene baja diferenciación o se percibe como commodity, entonces la rivalidad se incrementa porque hay que competir por un crecimiento mínimo de la demanda y por no perder la porción de mercado que se tiene (Álvarez: 2008).

Factores empresariales

Partiendo de que el éxito competitivo en las empresas es algo dinámico en el cual no es una condición indispensable que los factores que determinan la competitividad empresarial en un país tengan que ser los mismos en otro país, y que si son o no aplicables a todo tipo de empresas independientemente de su entorno social, económico, político y cultural, es una cuestión abierta (Rubio y Aragón: 2002), este tipo de factores se refiere a las fuentes internas de competitividad de cada empresa.

Tomando en cuenta las perspectivas sobre competitividad empresarial mencionadas, se señalan algunos factores que según Viedma (1992), Álvarez y García (1996), Camisón (1997), Dorronsoro, García, Lezamiz, Moso y Unzueta (2001), determinan la competitividad empresarial y a través de los cuales se implementan de manera continua cambios que se traducen en desempeño superior al de la competencia.

Tamaño de la empresa

Medido a través de la cifra de ventas de un determinado año puede considerarse como factor del éxito competitivo. Algunos autores señalan que existe una relación positiva entre tamaño y rentabilidad (Hall y Weiss: 1967), (Acar: 1993), (Camisón: 1996a), (Fernández y Nieto: 2001).

Gestión de recursos humanos y capacitación de personal

Los conocimientos, formación, habilidades y actitudes de los trabajadores son factores cada vez más vitales para las empresas debido a que las fuentes tradicionales de éxito como productos, mercado, recursos financieros, y economías de escala, son, menos poderosas de lo que una vez lo fueron (Pfeffer: 1994) y (Rubio y Aragón: 2002).

Capacidades directivas

Cabe destacar la capacidad del directivo para influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos organizacionales. Por lo general las grandes empresas suelen estar dirigidas por líderes con gran experiencia en el ramo y conocimiento del mercado y su comportamiento (Martínez y Araujo: 2010).

Capacidades de Marketing

Las empresas exitosas se distinguen de sus competidoras por tener una clara orientación al mercado y sobre todo hacia el cliente (Rubio y Aragón: 2002), toman en

cuenta variables como: reputación de la empresa, conocimiento del cliente y de la competencia, capacidad de ofrecer paquetes y soluciones completas al cliente (Martínez y Araujo: 2010).

Calidad

Dentro de este factor se encuentran aspectos como la cultura de atención al cliente, productos y servicios de calidad y la imagen de marca de calidad (Rubio y Aragón: 2002).

Innovación

Ésta es considerada como un factor clave para alcanzar la competitividad empresarial, y por tanto es necesario establecer mecanismos que fomenten la innovación tanto a nivel de producto como de proceso productivo y de gestión (Rubio y Aragón: 2002).

Recursos tecnológicos y científicos

Este factor va muy unido al de innovación, algunas de sus variables son las inversiones en tecnologías de producto (Álvarez y García, 1996); (Dorronsoro I.; García; González; Lezamiz; Moso, y Unzueta: 2001) y (Rubio y Aragón: 2002), inversiones en Investigación y desarrollo, las inversiones en patentes (Jiménez y Beltrán: 2006), así como la colaboración con universidades y centros tecnológicos.

Adecuada gestión financiera

Se refiere a conservar buenos estándares financieros. (Viedma, 1992); (Álvarez y García: 1996). Incluye las variables de rentabilidad, valor patrimonial, endeudamiento, liquidez, flujos de caja, crédito (Jiménez y Beltrán: 2006).

Valores culturales dentro de la organización

Los fuertes valores compartidos por todos los individuos de la organización se llegan a considerar como aliados de la competitividad empresarial (Viedma: 1992), (Álvarez y García: 1996).

Estructura organizativa

Las empresas de éxito han adoptado modelos organizativos más descentralizados, abandonando la estructura funcional o clásica (Viedma: 1992).

Sistemas de información

Estimulan el éxito de las empresas debido a que son rápidos, sencillos, transparentes y prácticos (Viedma, 1992) y Dorronsoro.: 2001).

Gestión comercial

Es un factor que reúne aspectos como el tipo de mercado en el que opera la firma, tipo de cliente, producto, demanda, política de precios, experiencia en el mercado, canales de comercialización, participación en el mercado, competencia, publicidad (Jiménez y Beltrán: 2006).

Gestión de producción

Contiene elementos como capacidad instalada, antigüedad de equipos, nivel estudios del personal, proveedores, materias primas, estructura de costos de producción, flexibilidad productiva, etc. (Jiménez y Beltrán: 2006). Sugiere a la internacionalización, diversificación de mercados y cumplimiento de estándares ambientales, como factores determinantes de la competitividad empresarial.

1.4. Análisis de la competitividad empresarial

Diversos estudios realizados por investigadores de la gestión estratégica, mediante la metodología de estudio de caso, mostraban la existencia de beneficios extraordinarios de largo plazo en algunas empresas (Rumelt: 1991), esto es a lo que denominan competitividad empresarial, lograda mediante el establecimiento de una ventaja competitiva.

No obstante hay dos formas de explicar el establecimiento de una ventaja competitiva, una es a través del análisis del ambiente externo, y la otra mediante el análisis del ambiente interno² de la organización (Rumelt: 1991), para ello existen dos teorías, la teoría de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter (análisis externo) y la visión basada en los recursos y capacidades empresariales (análisis interno).

El análisis externo de Porter

A principios de los ochenta, el mejor conocimiento del entorno supuso que la orientación principal de la dirección estratégica fuese el análisis sectorial y de la competencia, siendo Porter (1980) el que propone el análisis sectorial como explicación de los determinantes de la rentabilidad de la empresa.

El enfoque estructural o análisis externo de M. Porter encuentra que la competitividad de una empresa y por ende su rentabilidad está determinada por la estructura de la industria, específicamente por las fuerzas de la competencia del mercado: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, rivalidad de las empresas competidoras, amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevos competidores en la industria. Sin embargo, éstas no explican la influencia que las

² Con el fin de determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales (insumos estratégicos); es necesario señalar que este proceso es dinámico porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar, así como los insumos estratégicos de la empresa no dejan de evolucionar.

características internas de la empresa tienen sobre su éxito competitivo, para ello se hace uso del análisis interno.

Análisis interno Visión basada en los recursos y capacidades

El análisis interno a través de Visión de los Recursos y las Capacidades, identifica que la rentabilidad superior de una empresa originada por su competitividad, se deriva de combinaciones únicas de factores (ventaja competitiva), más que de resultados del poder de mercado. En este contexto, la cuestión fundamental es la manera en como las empresas consiguen y conservan la ventaja competitiva.

1.5. Teoría de los recursos y las capacidades empresariales

A inicios de los noventa, el interés por el análisis de la ventaja competitiva se desplazó hacia los aspectos internos de la empresa (Suárez e Ibarra: 2009), apreciándose esta ventaja menos dependiente de las elecciones de la empresa sobre su posición en el mercado y más de la explotación de sus recursos y capacidades internas únicas, a partir de la influencia de autores como Penrose (1959) y Mahoney (1995), dando lugar al desarrollo de una teoría de los recursos y capacidades de la empresa (Fong: 2009).

La teoría de recursos y capacidades es un planteamiento teórico sobre la heterogeneidad de las empresas, trata de responder la cuestión de por qué empresas que compiten en la misma industria o sector experimentan grandes diferencias en sus resultados y rentabilidades (Wernerfelt y Montgomery: 1988) y (Rumelt: 1991). Advierte que en la competitividad empresarial los factores empresariales son predominantes sobre los sectoriales, convirtiendo a la empresa en la unidad de análisis, no obstante, utiliza a la teoría de las cinco fuerzas como instrumento analítico de apoyo que busca captar la complejidad de la competencia.

Según esta teoría son los recursos y las capacidades de cada empresa los que le permiten distinguirse de las demás y su adecuada gestión le permite obtener ventajas

competitivas que hacen posible que empresas de una misma industria obtengan niveles de rentabilidad diferentes (Martínez y Araujo: 2010). Ésta teoría parte de las siguientes premisas:

- (i) Las empresas son heterogéneas respecto a los recursos estratégicos que controlan (Prahalad y Hamel: 1990) y (Barney: 1991).
- (ii) Tales recursos tienen problemas para transferirse de unas empresas a otras, esta característica asegura la permanencia de la heterogeneidad en el tiempo y propicia la obtención de rentas únicas.

La heterogeneidad de los recursos y su imperfecta movilidad son fuente de rentas sostenidas y apropiables. En este sentido, la heterogeneidad entre las empresas se produce cuando estas crean recursos únicos (duraderos, especializados y no transferibles) y superiores (valiosos, escasos y difíciles de imitar o reemplazar). (Fernández y Nieto: 2001), (Martínez y Araujo: 2010). Con base en esta teoría, las diferencias que existen en los desempeños de las empresas con el transcurso del tiempo se deben principalmente a sus capacidades y recursos únicos y no a las características estructurales de la industria.

La teoría asume que el resultado deseado por la empresa es lograr una ventaja competitiva sostenible, que le permita lograr rendimientos superiores a la media. De esta forma estudia las potencialidades de la empresa para lograrlo, tras la idea de que son los recursos y capacidades propios, los que llevan a la empresa a seleccionar las oportunidades para las que está mejor dotada; así la empresa está en mejor posición de determinar las acciones (estrategia competitiva) que puede emprender. De este modo la empresa debe elegir su estrategia para generar rentas, basándose en sus recursos y capacidades, realizando un ajuste dinámico con las oportunidades del entorno (clientes, competidores) (Martínez y Araujo: 2010).

Para que los recursos sean susceptibles de generar rentas sostenibles y apropiables deben poseer los rasgos combinados de: (1) tener valor³ (contribuir a la mejora del desempeño de la empresa, (Barney: 1991) (2) resistir la duplicación por parte de los competidores (Lippman y Rumelt: 1982) y (3) que su valor pueda ser apropiado por la organización (Collis y Montgomery: 1995). Asimismo, las condiciones que deben cumplir los recursos para obtener una ventaja competitiva sostenible son: generar rentas, permitir la sostenibilidad de dichas rentas en el tiempo y permitir que la empresa se apropie de ellas.

1.5.1. Clasificación de los recursos

La teoría de recursos y capacidades define a los recursos como los insumos para el proceso de producción (Cuervo: 1993) también puede decirse que son los activos de los que dispone una empresa para desarrollar una estrategia competitiva (Grant: 1991). La teoría de recursos y capacidades plantea que, no todos los recursos poseen el mismo potencial para ser fuente de ventaja competitiva, por lo que deben cumplir con las siguientes características:

Raros y escasos: cuando los poseen pocos competidores presentes y potenciales, o ninguno los posee.

Imperfectamente imitables: cuando otras empresas no los pueden obtener pues son caros de imitar o adquirir.

Insustituibles: cuando no existe equivalente estructural o estratégico alguno.

Grant (1991) clasifica los recursos en tangibles e intangibles según como se puedan definir y valorar con criterios contables o aquellos que escapan al control contable. Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar. Mientras que los intangibles, incluyen activos que tienen profundas raíces en la historia de la empresa

³ Cuando permiten que la empresa aproveche las oportunidades o neutralice las amenazas que existe en su entorno.

pues se han ido acumulando con el tiempo, estando incrustados en patrones únicos de rutinas. Estos son menos visibles y es más difícil que los competidores los puedan comprender, comprar, imitar o sustituir, por lo que las empresas recurren a ellos para fundar sus capacidades. A su vez contempla cinco categorías de recursos:

- a) Físicos
- b) Humanos
- c) Financieros
- d) Tecnológicos:
- e) Organizacionales y de reputación.

De acuerdo con su naturaleza y categoría, los recursos se clasifican:

Clases de recursos tangibles

Recursos humanos tangibles corresponden al personal en número, cualificación y jerarquía que articulan el organigrama de la empresa, el control y la coordinación.

Recursos físicos tangibles se refiere a la localización, dimensión, sofisticación y estado de las plantas de producción, instalaciones y equipos productivos, etc.

Recursos organizacionales tangibles tienen que ver con el nombre de marca.

Recursos financieros tangibles comprenden la relación entre capitales propios y ajenos, por ejemplo facilidad de generar fondos internos, capacidad de endeudamiento de la empresa.

Recursos tecnológicos tangibles se refieren al acervo de tecnología como patentes, marcas registradas, derechos de autor, secretos comerciales, etc.

Clases de recursos intangibles

Recursos humanos intangibles tienen que ver con el oficio, experiencia y habilidad de los empleados, cultura organizacional, capacidades gerenciales, rutinas de la organización, comunicación entre gerentes y empleados.

Recursos tecnológicos intangibles se refieren al dominio de tecnologías concretas, rapidez de respuesta a los cambios del entorno, potencial de innovar, buena información comercial de las necesidades del mercado.

Recursos organizacionales intangibles están relacionados con la reputación entre los clientes y proveedores, percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos, interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes.

1.5.2. Las capacidades empresariales

Las capacidades se definen como el conjunto de recursos que pueden desempeñar una tarea o una actividad concreta de forma integral. También se definen como un conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, resultado de la combinación de recursos, y de la creación de rutinas organizativas. Así pues, son las capacidades las que incrementan la productividad de la empresa, éstas suelen ser desarrolladas en áreas funcionales específicas (manufactura, I&D, marketing) (Grant: 1991).

Los recursos y las capacidades están interrelacionados, por lo tanto, mientras que los recursos son el origen de las capacidades de una empresa, éstas son la principal fuente de ventaja competitiva. No obstante, existe un criterio clave para diferenciar los recursos de las capacidades, pues mientras el uso de los recursos los agota, las capacidades cuanto más se utilizan más se perfeccionan (Suárez e Ibarra: 2009)

Una de las principales características de las capacidades es que son imperfectamente imitables pues otras empresas no las pueden desarrollar con facilidad, lo que se deben a las siguientes razones:

- (i) Condiciones históricas únicas que reflejan la senda particular que ha recorrido a lo largo de la historia por ejemplo su cultura organizacional única la cual no se puede imitar a la perfección.
- (ii) El vínculo entre las capacidades de la organización y su ventaja competitiva, es decir los competidores no saben ni comprenden cuales son las capacidades que deben desarrollar ni la forma en que la empresa las utiliza como base de su ventaja competitiva.
- (iii) Complejidad social, lo que significa que algunas de las capacidades son producto de fenómenos sociales muy complejos por ejemplo las relaciones interpersonales, la reputación de la empresa ante sus proveedores y clientes.

Algunos ejemplos de capacidades son: utilización efectiva de técnicas para administrar la logística (distribución), retención de empleados (RH), control efectivo y eficiente de inventarios (almacén), servicio efectivo al cliente (marketing), comercialización innovadora (servicio al cliente), capacidad para tener visión futura, estructura organizacional efectiva (admón.), habilidades para el diseño y la elaboración de productos confiables y de calidad (manufactura), tecnología innovadora, desarrollo de soluciones sofisticadas (I&D).

Por su complejidad, las capacidades son más susceptibles de crear la ventaja competitiva sostenible (Martínez y Araujo: 2010). En este sentido se puede decir que todas las empresas poseen capacidades genéricas que les posibilitan competir, mientras que las capacidades únicas son específicas de las empresas en posiciones competitivas particulares (O'Regan y Ghobadian: 2004). Algunas de las capacidades genéricas más conocidas son:

Capacidades directivas

Los recursos directivos tienen gran relevancia en la generación y mantenimiento del éxito empresarial, Penrose (1959), Andrews (1987), Landeta, Barrutia, Araujo y Hoyos (2007). Se considera que el catalizador del resto de los recursos es el recurso directivo siendo éste la clave para la gestión de los demás Mahoney (1995), Martínez y Araujo (2010).

Capacidades de innovación

Existe consenso tanto en esferas académicas como de negocios de que uno de los mayores recursos de la empresa es su conocimiento tecnológico junto con su capacidad para generar innovaciones (Galende y Suárez: 1998).

Capacidades de Marketing

La principal relación entre ésta visión y el marketing es el valor pues para que un recurso sea potencial fuente de ventaja competitiva, debe ser capaz de crear valor y bajo la concepción del marketing, el concepto de valor se asocia con el valor para el cliente⁴. (Martínez y Araujo: 2010).

Capacidades de calidad

La calidad de un producto/servicio⁵ es uno de los factores críticos de éxito competitivo, (Rubio y Aragón: 2008), (Lerner y Almor: 2002), (Calvo y López: 2003). Hall (1992) considera que las capacidades de calidad se pueden convertir en una de las competencias distintivas de la empresa.

⁴ Zeithaml (1988), define el valor para el cliente como "la evaluación global por parte del cliente de la utilidad de un producto basándose en la percepción de lo que éste recibe y lo queda" (Martínez y Araujo: 2010).

⁵ Calidad de un producto o servicio: consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de las características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del cliente (Martínez y Araujo: 2010).

1.5.3. Capacidades centrales o competencias distintivas

La combinación de capacidades genera habilidades esenciales para conseguir una ventaja competitiva, a esta combinación se le da el nombre de capacidades centrales o competencias distintivas, las cuales son muy difíciles de replicar ya que poseen componentes distintivos de cada organización (Bravo, Mundet y Suñe: 2009). Es decir, las capacidades centrales son las actividades que una empresa hace mejor que sus competidores.

1.6. Ventaja competitiva

Bueno (1995) define la ventaja competitiva como “el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia”; de ésta se deriva la estrategia competitiva.

1.6.1. Análisis de las competidoras

El éxito competitivo de una empresa frente a sus rivales puede evaluarse ex post, a través de la cuota participación que consigue en el mercado, o bien ex ante mediante el análisis estratégico que determina la posición o perfil competitivo de una empresa, este análisis resulta de comparar las competencias clave que exige la competencia (análisis externo) con las competencias clave que posee la empresa (análisis interno) (Bueno: 1995). Estas competencias se clasifican en:

Competencias estratégicas

Dentro de estas competencias se encuentran el interés estratégico por permanecer en el sector, imagen y prestigio, localización e instalaciones, volumen de producción, cuota de mercado, fortaleza de la red comercial, rentabilidad, capacidad financiera, vulnerabilidad a cambios en la demanda, barreras a la salida de la empresa, barreras a

la movilidad dentro del grupo, fidelidad de los clientes, dependencia de los clientes, coste de cambio para los clientes, integración hacia atrás de clientes, control de las materias primas, dependencia de los proveedores e integración hacia delante de proveedores.

Competencias tecnológicas

Se refieren al hecho de que las empresas tengan productos diferenciados y exclusivos, procesos de gran valor añadido, dominio de la tecnología, capacidad de innovación, activos estratégicos difíciles de imitar, flexibilidad productiva y sistema de calidad.

Competencias de personal

Se refieren a las aptitudes, habilidades actitud y comportamiento del personal, formación del capital humano y posición en la curva de experiencia.

Competencias organizativas

Están constituidas por la dirección estratégica, capacidad directiva, diseño de tareas y métodos, estructura de poder y sistema de información.

El análisis estratégico de las empresas permite detectar aquellos aspectos en los que la empresa tiene potencialidades y debilidades competitivas respecto a sus competidores. A través de análisis se puede evaluar si la empresa dispone de los activos estratégicos adecuados para afrontar la rivalidad que ofrece la competencia actual, y mitigar el poder negociador de clientes y proveedores (Sáez de Viteri: 2000).

Otra forma de obtener el perfil competitivo de una empresa es comparando las competencias distintivas en áreas funcionales específicas de la empresa, con las que poseen sus competidores (Salas: 1992), éstas competencias son:

Manufactura

Engloba la localización, número y tamaño de las plantas, automatización, integración, disponibilidad de materias primas, recursos humanos, sistema logístico, de gestión, calidad, suministro/compras, utilización de la capacidad, etc.

Marketing

Corresponde a la localización y números de puntos de venta, localización y número de almacenes, cuota de mercado, recursos humanos, sistema de distribución, investigación de mercados, clientes importantes, competitividad del precio, amplitud de la línea de producto, lealtad de marca, productividad de la fuerza de trabajo e imagen empresarial.

I+D e Ingeniería

Se refiere a las instalaciones de I+D, recursos humanos, desarrollo de nuevos productos, financiación de I+D y patentes.

Gestión

Tiene que ver con la localización de oficinas centrales, capacidades de la dirección, sistemas de planificación y control, sistema de remuneración, delegación de autoridad, naturaleza de los valores y cultura organizativa, imagen corporativa, calidad del staff corporativo, capacidad negociadora con el entorno, fortaleza financiera.

1.7. Modelo de la dinámica de la competencia

Partiendo del supuesto de que las empresas no se encuentran aisladas unas de otras, sino que son un sistema abierto en constante interacción con el medio, su dinámica interna y del entorno constituyen una unidad lógica inseparable. Se deduce que los

resultados de la empresa dependen en alto porcentaje de las características del entorno en que se mueve, de la capacidad que ésta tiene de asimilarlo (Baena, Sánchez y Montoya: 2003), así como de sus recursos y capacidades y su forma de administrarlos eficientemente.

1.8. Estrategia competitiva

Se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.

La teoría basada en los recursos y capacidades empresariales mantiene interés en el papel fundamental de los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia y determinante de su rentabilidad, reflejando la insatisfacción de con el marco estático de la teoría de las cinco fuerzas (Fong: 2009).

Por su parte, en la estrategia convencional, primero se observa lo externo y luego se configura lo interno a la empresa, por lo que la formulación de la estrategia inicia con el establecimiento de la identidad y propósito de la empresa, (cuál es el negocio de la empresa, cuál es el mercado objetivo, quienes son sus clientes y cuáles son las necesidades que busca atender) para definir qué recursos necesita la empresa.

Este modelo estratégico no corresponde al hecho de que las preferencias de los consumidores son volátiles, pues ante un cambio importante la empresa se puede encontrar incapacitada para actuar en un mercado alguno, al no poseer recursos y capacidades adecuados para funcionar en un mercado de productos diferente al que había elegido inicialmente (Fong: 2009).

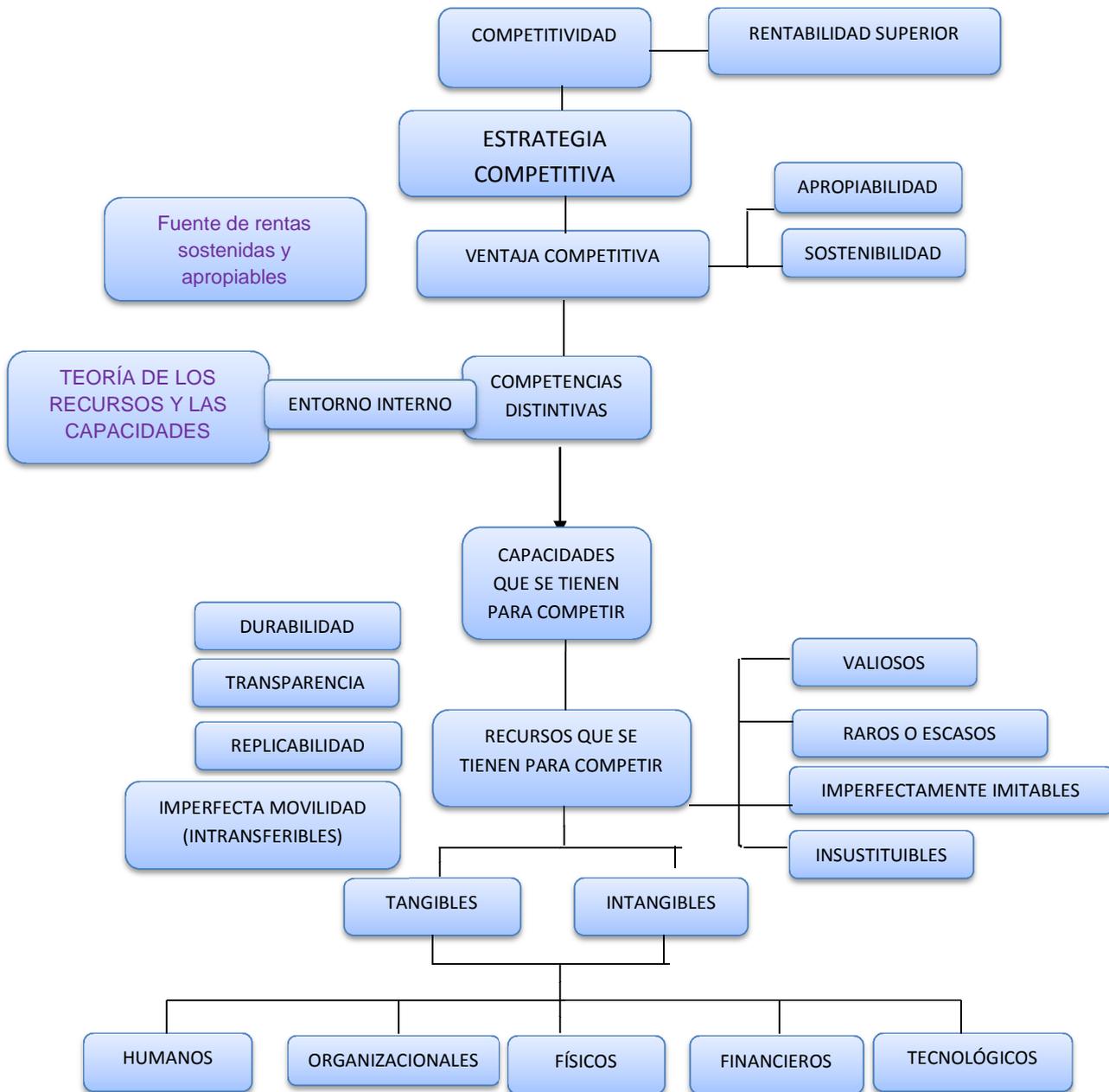
En cambio, los recursos y capacidades propiedad de la empresa le proporcionan una base más estable sobre la cual puede definir su identidad y propósito (estrategia), que una visión basada en las necesidades que desea satisfacer (Prahalad y Hamel: 1990). Al poseer recursos y capacidades que proporcionen ventaja competitiva, se pueden

atender las necesidades de diversos mercados, sin colapsarse cuando uno de ellos no es propicio. Una estrategia adecuada para el mantenimiento de una ventaja competitiva, como mecanismo para asegurar la obtención de beneficios extraordinarios de largo plazo, se produce en la siguiente secuencia

- 1) La empresa identifica y clasifica sus recursos, evalúa sus fuerzas y debilidades en relación con las de sus competidores, e identifica las oportunidades de hacer un uso mejor de los recursos.
- 2) Identifica sus capacidades, así como su complejidad.
- 3) Evalúa el potencial de renta de sus recursos y capacidades para ser una ventaja competitiva sostenible, y la posibilidad de apropiarse de las rentas que se generen.
- 4) Selecciona la estrategia en la que explote mejor sus recursos y capacidades, con relación a las oportunidades externas, e identifica los recursos que necesita para sustentar la base de su ventaja competitiva (Véase esquema 1)

En consecuencia Grant (1991) señala, que la estrategia es el match que una organización hace con sus recursos y habilidades y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo.

Esquema 1 Teoría de los recursos y capacidades



Elaboración propia con datos de Grant (1991), Barney (1992) y Porter (1980)

CAPÍTULO II LA TELEFONÍA EN EL MUNDO Y EN MÉXICO

2.1. Contexto mundial del sector de telecomunicaciones

Los servicios de telecomunicaciones (telefonía móvil, telefonía fija, televisión restringida y acceso a banda ancha, etc.) a medida que son más accesibles, impactan favorablemente en el nivel de vida de la población mundial al contribuir con el desarrollo económico de cada país. En la última década el segmento de mayor desarrollo y principal motor del mercado mundial de servicios de telecomunicaciones ha sido el segmento de telefonía móvil que desde 2005 representa más de la mitad de los ingresos de la industria (CEPAL: 2010).

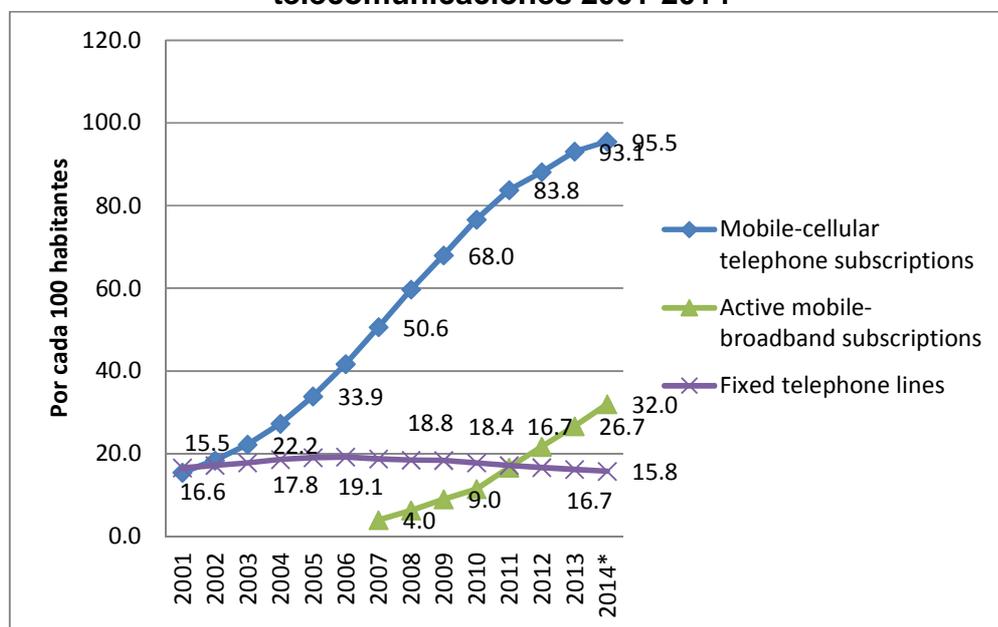
En 2013 el mercado mundial de telefonía móvil tuvo con una tasa de penetración de 93.1 suscripciones por cada 100 habitantes, a diferencia de la telefonía fija cuya densidad fue de 16.2 suscripciones por cada 100 habitantes, el mercado de banda ancha móvil es el que tiene mayor potencial de crecimiento con una tasa de penetración de 26.7% por cada 100 habitantes (véase gráfica 1). En 2014 se prevé una densidad móvil de 95.5 suscripciones por cada 100 habitantes⁶.

Respecto a la concentración de la base de suscriptores de los servicios de telecomunicaciones la mayor parte se encuentra en los países en desarrollo quienes agrupan cerca del 60% de los suscriptores de telefonía fija y de más del 75% de los usuarios de telefonía móvil del mundo, en este último el crecimiento se ha dado en un pequeño grupo de países emergentes Brasil, China, la Federación de Rusia, la India y México. (IDATE: 2011)

⁶ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

Gráfica 1

Penetración por segmento mercado mundial de telecomunicaciones 2001-2014*



Fuente: Elaboración propia con datos <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>
 *Estimaciones

De 2010 a 2012 los ingresos al por menor generados por servicios de telecomunicaciones a nivel mundial pasaron de 1.5 trillones de dólares⁷ a 2.1 trillones de dólares, de los cuales alrededor de dos tercios perteneció a los mercados desarrollados, América del Norte, Europa Occidental, Europa Central y del Este países desarrollados de Asia Pacífico y alrededor de un tercio perteneció a los mercados emergentes de Asia Pacífico, América Latina, Medio Oriente y África del Norte, y África Subsahariana⁸.

A pesar de la incertidumbre económica mundial, la industria de las telecomunicaciones está mostrando fuerte crecimiento de ingresos, el consumo de datos vía de teléfono móvil y la banda ancha (fija y móvil) serán las áreas más importantes de crecimiento de

⁷ http://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-ICTOI-2012-SUM-PDF-E.pdf

⁸ <http://www.analysismason.com/About-Us/News/Insight/Global-telecom-forecasts-Apr2013/#.Ug1Fpnanapg>

los ingresos, impulsadas por una mayor utilización de los datos y el aumento de la penetración de los teléfonos inteligentes y servicios de banda ancha⁹.

El principal mercado regional de telecomunicaciones a nivel mundial en términos de ingresos es Estados Unidos, seguido por Europa y Asia (IDATE: 2011). En 2012 Estados Unidos fue mayor mercado de servicios de telecomunicaciones (378 billones de dólares), seguido por China (151 billones de dólares) Japón (133 billones de dólares), Brasil (61 billones de dólares) y Alemania (53 billones de dólares)¹⁰. Posterior a la crisis de 2008 el crecimiento de los ingresos del sector de telecomunicaciones de los países avanzados se ha estancado, mientras que en los países en desarrollo los ingresos del sector han aumentado.

2.1.1. Telefonía móvil a nivel mundial

El servicio de voz móvil y envío de mensajes cortos (SMS), son los principales servicios de telefonía móvil prestados por los operadores, no obstante con el surgimiento de los teléfonos inteligentes móviles (smartphone), los operadores a través de sus redes pueden ofrecer gran variedad de servicios como los servicios de datos e internet que incluyen el envío de mensajes multimedia (MMS) (envío de imágenes, sonidos, vídeos), asimismo a través del acceso a internet móvil los usuarios pueden enviar y recibir correos electrónicos, realizar video llamadas, navegar por internet, comprar productos y servicios, hacer transferencias bancarias descargar juegos, entre otras aplicaciones.

En las últimas dos décadas, el mercado de telefonía móvil ha crecido de manera sorprendente pasando de 11 millones de suscriptores en 1990 (ITU: 1999) a 6,662 millones en 2013 (véase gráfica 2), con una tasa de penetración de 93.1¹¹ suscriptores por cada 100 habitantes. Se estima que a finales de 2014 el número de suscriptores llegue a 6,915 millones con una densidad móvil de 95.5%¹². El fenómeno de propiedad

⁹ <http://www.analysismason.com/About-Us/News/Insight/Global-telecom-forecasts-Apr2013/#.Ug1Fpnanapg>

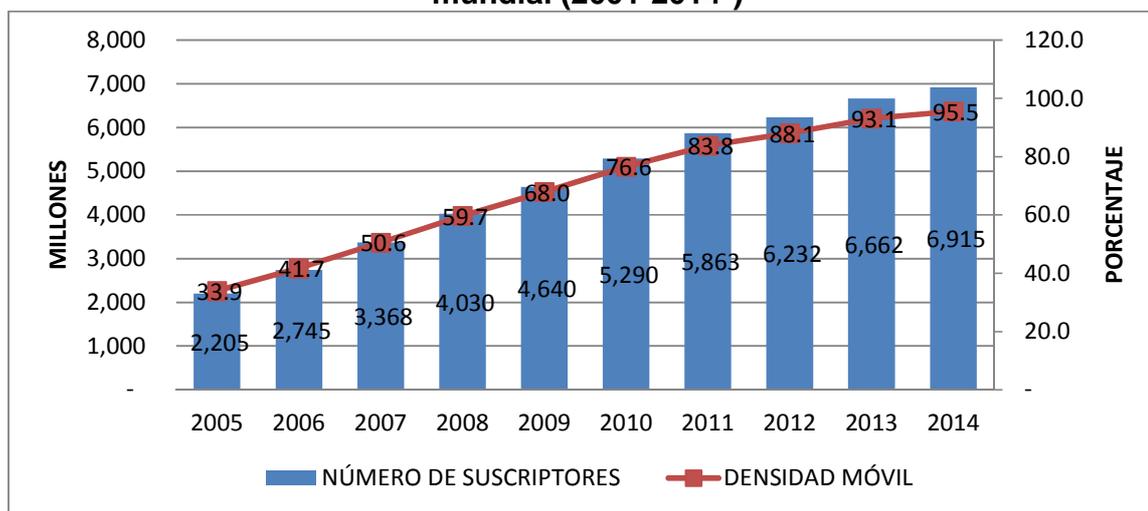
¹⁰ <http://www.analysismason.com/About-Us/News/Insight/Global-telecom-forecasts-Apr2013/#.Ug1Fpnanapg>

¹¹ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

¹² <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

de múltiples tarjetas SIM sigue distorsionando las tasas de penetración, esto a su vez tiende a reflejar la optimización de las tarifas y el crecimiento de las ofertas.

Gráfica 2
Suscripciones y tasa de penetración del mercado de telefonía móvil a nivel mundial (2001-2014*)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

*Estimaciones

En 2011 el 90% de la población mundial estuvo cubierta por una red de telefonía móvil 2G, solo del 45%¹³ por la red 3G (ITU: 2011) a mediados de 2013 las conexiones globales 3G llegaron a 1,750.3 millones, con una tasa de penetración del 24.55%¹⁴, se prevé que en 2017 alcancen los 4.2 billones impulsadas por el aumento de las conexiones M2M¹⁵, aunque este crecimiento puede verse afectado por el despliegue de la tecnología 4G la cual en 2013 tuvo una penetración de 1.7%¹⁶, se prevé que en 2017 representen el 10% de las conexiones globales (GSMA: 2013).

En términos de ingresos Europa es el mayor mercado regional de telefonía móvil (207.5 billones de dólares) (GSM: 2013), seguido por Asia. (IDATE: 2011) Lo anterior se puede

¹³ <http://mobithinking.com/mobile-marketing-tools/latest-mobile-stats/b>

¹⁴ <http://mobiforge.com/research-analysis/global-mobile-statistics-2014-part-b-mobile-web-mobile-broadband-penetration-3g4g-subscribers-and-ne>

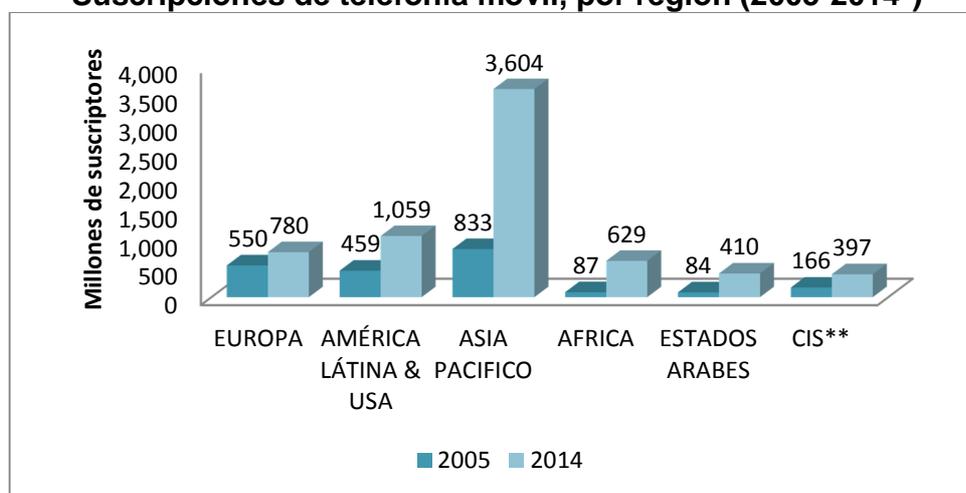
¹⁵ M2M (Máquina a Máquina): Es un concepto genérico que se refiere al intercambio de información o comunicación en formato de datos entre dos máquinas remotas. Fuente <http://es.wikipedia.org/wiki/M2M>

¹⁶ <http://mobiforge.com/research-analysis/global-mobile-statistics-2014-part-b-mobile-web-mobile-broadband-penetration-3g4g-subscribers-and-ne>

comprobar en la lista de los 10 mayores operadores móviles a nivel mundial de acuerdo al volumen de ventas de 2010, encabezada por China Mobile, Verizon, Vodafone, AT&T Group, Telefónica Group, seguida por NTT Docomo Group, Deutsche Telekom, France Télécom, América Móvil, Sprint (Nextel) (Wireless Intelligence: 2011).

En relación con el número de suscriptores, Asia lidera el mercado mundial (véase gráfica 3) concentrados principalmente en China, India, Japón e Indonesia, representando más de un tercio de la base global. China es el mercado móvil más grande del mundo, (630 millones de suscriptores móviles en 2013)¹⁷. A 2012, 7 de los 10 mayores operadores móviles globales en términos del número de abonados tuvieron presencia en Asia (China Mobile, Vodafone, América Móvil, Bharti Airtel Group, Telefónica Group, China Unicom, VimpelCom Group, Reliance Communications, Telenor Group, China Telecom) (Wireless Intelligence: 2012).

Gráfica 3
Suscripciones de telefonía móvil, por región (2005-2014*)



Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

*Estimaciones

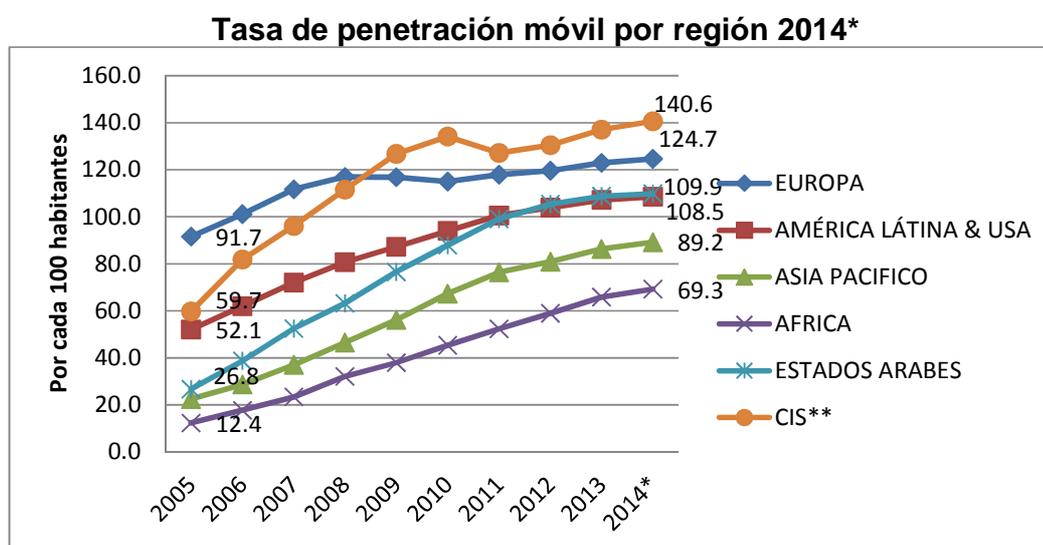
**Comunidad de estados independientes

El rápido crecimiento de los servicios de telefonía móvil en los países en desarrollo se ha traducido en el aumento de su densidad móvil pasando de 22.9% en 2005 a 90.2%

¹⁷ <http://www.gsma.com/newsroom/asia-pacific-home-half-worlds-mobile-subscribers/>

en 2014, mientras que la densidad móvil de los países avanzados paso del 82.1% a 120.8%¹⁸ en el mismo período. En términos regionales, la comunidad de estados independientes (CIS) posee la mayor densidad móvil 137% en 2013, seguida por Europa (122.8%) con un bajo crecimiento debido a que es un mercado prácticamente consolidado, en tercer sitio se encuentra América incluyendo Estados Unidos con 107.2%¹⁹ (véase gráfica 4).

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

*Estimaciones

**Comunidad de Estados Independientes

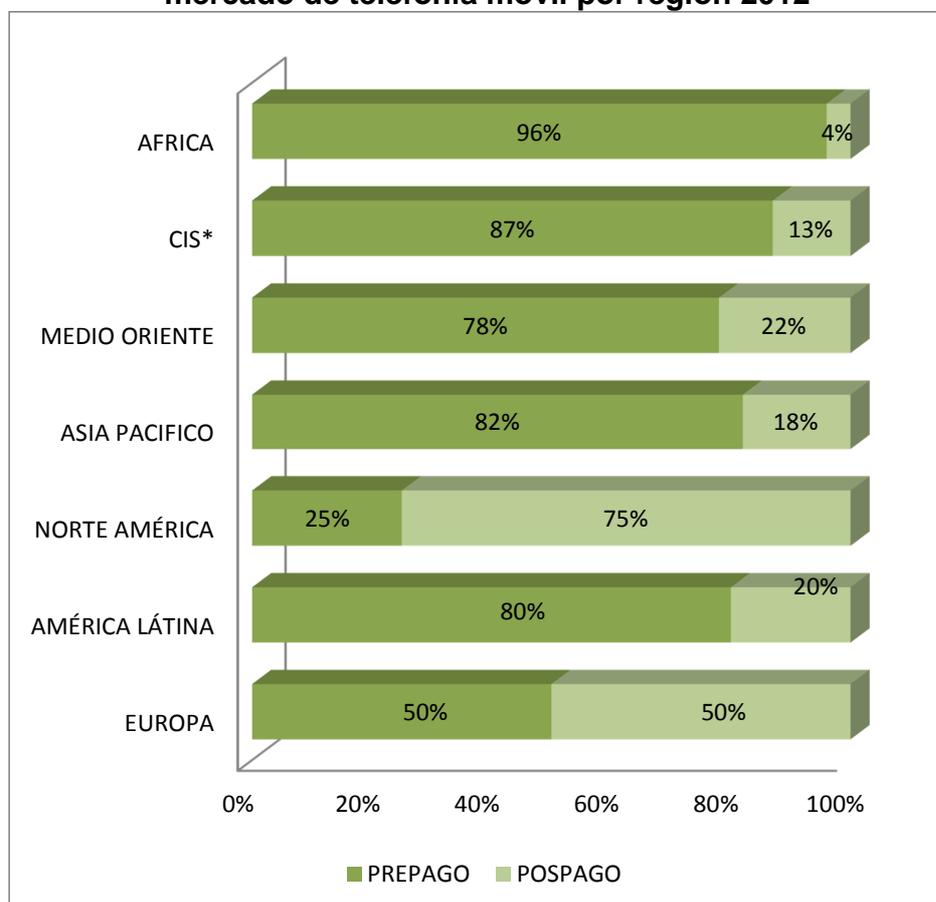
En relación a la modalidad de pago del servicio de telefonía móvil, en 2012 el promedio mundial fue de 77% prepago mientras el 23% fue de pospago, los modelos comerciales difieren entre mercados y regiones, pues en las economías desarrolladas las suscripciones móviles tienden a estar en pospago. En América del Norte el 75% de las conexiones son de pospago (véase gráfica 5), mientras que en Europa solo el 50%, en el noroeste de Europa el 75% y el 40% en el sudeste de la región. América Latina debido a que es un mercado en expansión con afluencia masiva de clientes de bajos ingresos las suscripciones móviles son en su mayoría de prepago (GSMA: 2013).

¹⁸ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

¹⁹ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

Gráfica 5

Participación de los segmentos de prepago y pospago en el mercado de telefonía móvil por región 2012



Fuente: Elaboración propia con datos de la GSMA (2013)

*Comunidad de estados independientes

A consecuencia de ello, el ingreso medio por abonado (ARPU por sus siglas en inglés²⁰) es mayor en las economías desarrolladas que en las economías en desarrollo, con valores mensuales superiores a 20 dólares y por debajo de 10 dólares respectivamente (véase cuadro 1), diferencia que se explica porque en la mayoría de los países en desarrollo los servicios móviles se han ampliado a los usuarios con baja capacidad de gasto, pero que representan una parte significativa de la población.

²⁰ El ARPU (Average Revenue per User) es la medida o promedio de ingresos por usuario que obtiene una empresa con una base de usuarios, en un periodo de tiempo determinado. Se obtiene dividiendo el total de ingresos por la empresa entre el total de clientes. Fuente: http://www.cft.gob.mx:8080/portal/wp-content/uploads/2013/04/Gaceta_60_internet.pdf

Cuadro 1

Ingreso medio por usuario 2008-2012 (dólares por mes)

Región	2008	2009	2010	2011	2012
Europa	31.7	29.4	27.1	27.0	23.2
América Latina	13.7	12.0	11.9	11.5	11.4
Asia Pacífico	11.8	11.1	9.7	9.3	9.1
África	12.2	10.6	10.8	8.8	7.9
Oriente medio	16.3	16.9	16.2	16.0	15.7
Comunidad de estados independientes	9.8	8.1	8.6	8.7	8.8
Norte américa	52.8	51.3	49.9	49.9	49.8

Fuente: Elaboración propia con datos de la GSMA (2013)

En este sentido, a pesar del crecimiento en el uso de la voz, SMS y datos, el ingreso medio por usuario ha disminuido a nivel global a una tasa anual de 7.6%, pasando de 19 dólares al mes en 2008 a 14 dólares al mes en 2012, con altas reducciones observadas Europa (-7% anual) (GSMA: 2013).

En el mercado mundial de telefonía móvil existe una enorme brecha entre las economías avanzadas y las emergentes, pues mientras la mayor parte de los ingresos de la industria se concentra en los países desarrollados, el crecimiento del número de suscriptores se genera en los países en desarrollo. Asimismo, mientras que en los países en desarrollo (Brasil, India, China, México, etc.) los ingresos por servicios móviles representan alrededor del 62% de los ingresos por telecomunicaciones debido a su auge, en los países avanzados representan en promedio el 47%, siendo los datos móviles el motor de crecimiento del mercado móvil (ITU: 2012).

Otra diferencia entre los países en desarrollo y los desarrollados, tiene que ver con el tipo de tecnología utilizada, hasta mediados de 2013 la penetración de la tecnología 3G ha crecido más en países avanzados como Japón (88.3%%), Estados Unidos (70.6%),

Italia (90.5%), Reino Unido (72.6%) y Alemania (55.1%)²¹, mientras en los países en desarrollo la adopción de esta tecnología ha sido más lenta.

Igualmente, la penetración de las redes 4G (LTE, long term evolution)²² ha avanzado más en los mercados desarrollados como Estados Unidos (19.61%), Japón (20.67%), Austria (16.76%) Corea del Sur (47.17%), Alemania (1.06%), donde de forma simultánea al avance de las redes 3G, en 2011 comenzaron a operar las plataformas 4G (LTE)²³. Se estima que en 2015 existan a nivel global 371 millones de usuarios de tecnología LTE (IDATE: 2011), cifra que se justifica por las diferencias de ingresos entre los mercados adelantados y emergentes.

2.1.1.1. Problemática que enfrentan los operadores de telefonía móvil

Uno de los principales problemas tiene que ver con la pérdida de actividad del segmento, causada por el dinamismo del acceso a internet de banda ancha que ha disparado el tráfico de datos, así como el uso de la voz sobre protocolo de Internet (Voice over internet protocol, VoIP) y las redes sociales, lo cual ha disminuido los ingresos de voz de los operadores (CEPAL: 2010).

Asimismo, los operadores que sí proveen el servicio de transmisión de datos a través de internet como parte del servicio móvil, comienzan a enfrentarse a la escasez de espectro disponible, sin contar con que los accesos a banda ancha mediante Wi-Fi permiten a los teléfonos inteligentes realizar llamadas y enviar mensajes sin pasar por un operador de telecomunicaciones amenazando los ingresos provenientes del tráfico de voz (IDATE: 2011).

²¹ <http://mobiforge.com/research-analysis/global-mobile-statistics-2014-part-b-mobile-web-mobile-broadband-penetration-3g4g-subscribers-and-ne>

²² LTE, (Long Term Evolution): Evolución a Largo Plazo, estándar de "4ª generación" para la tecnología de comunicaciones inalámbricas (GSMA: 2011). La tecnología LTE permite enviar datos de manera mucho más eficiente en un rango de espectro radioeléctrico menor, logrando el traslado de paquetes de voz, imagen, datos, texto o video como si fuese un enlace IP (Protocolo de interacción de Internet), se caracteriza por su alto rendimiento y mayor velocidad. Fuente: <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2012/10/29/Telcel-conecta-su-red-4glte>

²³ <http://www.iprofesional.com/notas/155430-Mientras-que-la-regin-avanza-con-el-4G-en-Argentina-se-hace-ms-difcil-hablar-por-celular>

Otro problema tiene que ver con la limitación de la infraestructura de las redes en zonas urbanas densamente pobladas por inconvenientes de señalización²⁴, la irrupción de los teléfonos inteligentes ha colapsado la infraestructura inalámbrica de las redes móviles diseñadas hace varios años (CEPAL: 2010), pues la demanda supera en gran medida su capacidad; estancando el crecimiento de los ingresos por telefonía móvil, aunado a ello está la continua caída del ingreso medio por usuario pese al aumento de los servicios de datos (IDATE: 2011).

En un panorama de rápidos cambios tecnológicos y patrones de consumo, los operadores deben resolver la compleja ecuación entre el constante aumento de la demanda de servicios sofisticados, la saturación y superposición de las redes así como el dilema entre precios bajos que permitan la masificación de los servicios móviles e ingresos que hagan rentables las grandes inversiones que deben realizar para modernizar las redes móviles. Igualmente, los proveedores de tecnología e infraestructura, los generadores de contenido y los reguladores tendrán que adaptarse a un entorno que cambia constantemente (CEPAL: 2010).

2.1.1.2. Estrategias de los operadores móviles para beneficiarse de la convergencia tecnológica

Dada la desaparición de las fronteras entre los diferentes segmentos de la industria de telecomunicaciones causada por la convergencia tecnológica²⁵, los operadores de servicios móviles han tenido que realizar una profunda reorganización de sus modelos de negocio, además de modificar la infraestructura de su red para pasar de ser empresas prestadoras de servicios únicos (voz) mediante redes especializadas, a operadores de acceso a banda ancha para múltiples prestaciones (CEPAL: 2010) .

²⁴ La señalización es un mecanismo por el que los dispositivos se comunican con la red. Los teléfonos inteligentes consumen muchos más recursos de señalización que un teléfono móvil convencional, pues pueden tener abiertas diferentes aplicaciones de forma simultánea, que se refrescan automáticamente. Por lo tanto, cuando el usuario de un teléfono inteligente entra en una zona donde la red tiene saturada la capacidad de señalización, las llamadas de voz pueden caer o la conexión al servicio de Internet puede interrumpirse (CEPAL: 2010).

²⁵ Se entiende por convergencia tecnológica al proceso en el que las redes que históricamente proveían diferentes servicios ahora abastecen servicios similares Castañeda (2010).

Es así que el avance de la banda ancha móvil como complemento de los servicios tradicionales de voz ha ocasionado que el tráfico de datos represente una parte importante de los ingresos de algunas empresas líderes en el mercado mundial de telefonía móvil como Vodafone (22.2%)²⁶ NTT DoCoMo (49%), Verizon (36%), AT&T (35%), France Télécom (29%), etc. (CEPAL: 2010).

Una acción que los operadores móviles han emprendido para contrarrestar los efectos de la convergencia tecnológica fue la ejecución de fusiones y adquisiciones principalmente a partir de 2007 a fin de lograr economías de escala y completar su oferta de servicios, algunos consolidaron su posición en el ámbito regional, mientras que otros también fortalecieron su internacionalización.

Otra estrategia fue la búsqueda de activos que les permitieran la conformación de empresas integradas para completar ofertas comerciales convergentes y así asegurar el acceso a países emergentes con alto potencial de crecimiento de las comunicaciones móviles caracterizados por tener mercados de gran tamaño y baja penetración (Brasil, China, Rusia, India, Malasia, México, etc.)

Los líderes del sector también pretenden modificar el perfil de consumo de los usuarios a fin de desplegar de manera rentable la infraestructura necesaria de los avances tecnológicos, para ello han ofertado servicios y aplicaciones de mayor valor agregado asociados al acceso de banda ancha de alta velocidad y al tráfico de video. Por lo que las futuras acciones se centrarán en: i) avanzar hacia tecnologías inalámbricas de mayor eficiencia espectral como LTE el nuevo estándar de 4G, ii) la obtención de espectro radioeléctrico adicional y iii) la utilización de tecnologías inalámbricas complementarias como Wi-Fi).

²⁶http://www.vodafone.com/content/annualreport/annual_report12/downloads/business_review_vodafone_ar2012_sections/strategy_vodafone_ar2012.pdf

En esta transición el esquema tarifario será muy importante ya que mediante el los operadores diferencian sus servicios. Asimismo, la velocidad de estos cambios variara entre los mercados y regiones, de acuerdo con el nivel de ingreso de la población, el grado de competencia, la dinámica de la demanda, las políticas públicas para el desarrollo de tecnologías de la información y las comunicaciones así como la competitividad de las empresas, etc.

2.1.1.3. Características del mercado de servicios móviles en Europa y América

Europa

Históricamente, las telecomunicaciones europeas se han caracterizado por tener proveedores de servicios públicos monopolistas, a menudo desarrollados junto con los servicios postales. La liberalización de este mercado comenzó en la primera mitad de la década de 1980, al principio se trató solo de servicios de valor agregado, mientras que los servicios básicos se dejaron en manos de los proveedores monopolistas. Para 1998, las telecomunicaciones fueron liberalizadas totalmente en la UE llevando a considerables reducciones de precios para aquellos estados miembros de la UE desde 2004²⁷.

Dada la consolidación de los mercados internos europeos, los grandes operadores móviles fortalecieron su tendencia hacia la internacionalización, por ejemplo la empresa española Grupo Telefónica con una fuerte posición en Europa apostó por América Latina, el operador británico Vodafone optó tanto por mercados emergentes como adelantados como Asia, África septentrional y Estados Unidos, en tanto que la francesa France Telecom se centró en mercados competitivos de países desarrollados (CEPAL: 2010).

²⁷ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Telecommunication_statistics#Main_tables

Actualmente, las filiales móviles de las empresas históricas integradas (empresas estatales) han perdido participación en sus mercados origen, permitiendo que operadores de otros países de la UE fortalezcan su posición en el mercado local; Por tal motivo, los mercados europeos de telefonía móvil siguen siendo competitivos, en las mayores economías son tres o cuatro operadores los que concentran el mercado, número adecuado para que rentabilicen sus operaciones existiendo poco espacio para el ingreso de empresas extranjeras (CEPAL: 2010), cabe destacar el ingreso de operadores en Países Bajos, España (GSM: 2013).

El modelo de ingresos tradicional para los operadores móviles en Europa se encuentra bajo presión por factores como la caída general ARPU, la disminución de la contribución del tráfico de voz a los ingresos móviles globales. El aumento de la penetración de smartphone y el crecimiento en el número de dispositivos ha impulsado un fuerte crecimiento en los ingresos de datos en Europa.

Sin embargo, estas nuevas aplicaciones de mensajería instantánea han comenzado a erosionar los ingresos de datos de la mensajería SMS. Los operadores están buscando mejorar las tendencias de ingresos al pasar a la fijación de precios de datos por niveles. Hay una tendencia cada vez mayor para que los operadores agrupen la tarifa plana de voz y SMS en algunos de sus paquetes de datos. Se prevén pocas perspectivas de un retorno al crecimiento de los ingresos, por el contrario se esperan disminuciones de ingresos.

En 2013, los ingresos móviles europeos fueron de 207.5 billones de dólares, a finales de 2014 se estiman ingresos por 201.9 5 billones de dólares (GSM: 2013), pese a que el segmento móvil es el más rentable en el mercado de las comunicaciones electrónicas de la región, los ingresos por telefonía móvil tienden a disminuir, mientras el auge en el tráfico de datos está ocurriendo.

Europa tiene un gran número de operadores móviles virtuales (OMV) es así que Europa concentra dos tercios de total global de OMV. Reino Unido tiene el mayor número de

operadores móviles virtuales en Europa, con más de 80 operadores móviles virtuales, seguido de Alemania, con cerca de 60 (GSM: 2013).

Durante los últimos años se observa un cambio en la importancia de los diversos servicios, pasando de redes de cable a redes móviles y de servicios de voz a servicios de datos. En 2013 se contabilizaron 760 millones de suscriptores móviles²⁸ (véase cuadro 2), concentrados principalmente en Alemania, Italia, Inglaterra y Francia²⁹. En el mercado europeo no existen cuotas de espectro radioeléctrico³⁰. Se estima que a finales de 2014 se alcance los 780 millones de suscriptores móviles.³¹ La penetración móvil va en aumento, se espera que en 2014 la densidad móvil alcance 124.7%³².

En los últimos años se han producido importantes reducciones de precios en el mercado móvil europeo, esta tendencia ha aumentado la asequibilidad de los servicios móviles y ha ayudado a aumentar las tasas de penetración, mientras que el ARPU (ingreso medio por usuario) en toda Europa han caído en promedio 5.6% durante los últimos seis años, aunque existen variaciones significativas entre países.

Este descenso ha sido impulsado por diversos factores, entre ellos la competencia, la acción reguladora (recortes en las tarifas de terminación y límites de precios de roaming), así como la tendencia a los dispositivos multi-SIM. (GSM: 2013). El ARPU disminuyó de €195 (258.9795 USD) en 2011 a €187 (240.2576 USD) en 2012. (Comisión Europea: 2014), es así como la caída del ARPU va de la mano con el aumento del uso del móvil.

²⁸ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

²⁹ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information_society/data/database

³⁰ Los topes de espectro se introdujeron en la década de 1990 en países de América, para ayudar a garantizar el desarrollo de una competencia efectiva en los mercados móviles y con el fin de asegurar de que varios operadores puedan entrar en el mercado. En contraste, Europa no introdujo topes de espectro, pero se basó en las condiciones de licenciamiento móvil, el número de licencias que se han emitido para asegurar la competitividad en el mercado móvil. Fuente: <http://www.gsma.com/spectrum/wp-content/uploads/2012/07/Spectrum-Mobile-broadband-competition-and-caps-report-2009.pdf>

³¹ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

³² <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

En general la introducción de las nuevas ofertas de prepago está cayendo en la región. Free Mobile, lanzado en Francia en 2012 tiene el 100% de sus ofertas en contrato y las marcas lanzadas en el país por Orange, también se basan en contrato. Por estos y otros factores la proporción de conexiones de prepago en Europa ha disminuido ligeramente en los últimos años, situándose en 2012 en un promedio de 50%, contra el 52% en 2011, es así que la proporción de conexiones de prepago ha caído más de 13% en los últimos 10 años, tendencia que es probable continúe en el futuro (GSM: 2013).

Es difícil generalizar acerca de los factores detrás de esto, por ejemplo Italia tiene uno de los niveles más altos de las conexiones de prepago en Europa, lo que refleja la falta de subsidios de terminales en el mercado y la preferencia de los consumidores por ofertas atractivas sin compromisos contractuales, en un mercado que ha visto una competencia de precios significativa en los últimos años (GSM: 2013).

La cobertura de redes 2G en Europa prácticamente existe en todo el territorio, mientras que más del 90% de la población vive dentro de áreas de cobertura 3G; por su parte, la tasa de penetración de dispositivos 3G a finales de 2012 se situó en 68%, frente al 51% en 2011 y de sólo el 36% en 2009. Mientras tanto, a finales de 2012 los dispositivos LTE representaron sólo 0.3% del total de dispositivos, a medida que se incrementa la cobertura de la red LTE y el precio de los dispositivos 4G disminuye, estos dispositivos LTE debería representar el 20% del total en 2017 (GSM: 2013).

La penetración de teléfonos inteligentes en Europa se encuentra entre los más altas del mundo, los países de Europa occidental muestran una penetración media del 49% en 2012, en tanto que los mercados más grandes de Europa (Reino Unido, España, Alemania, Francia e Italia), tienen una penetración de Smartphone de más del 55% a finales de 2012. Mejorar la cobertura de red y llevar los servicios móviles de mayor velocidad a las zonas rurales y aquellas con menor densidad de población es un factor clave en la agenda 2020 de la UE (GSM: 2013).

En 2007 fue aprobado un reglamento en la UE que introdujo límites a los precios de itinerancia móvil internacional (*roaming*) aplicándose la eurotarifa³³, la cual estableció un tope a los precios máximos de las llamadas telefónicas realizadas y recibidas en el extranjero, dentro de la zona región. Pese a ello, algunas tarifas de llamadas itinerantes todavía son elevados dentro de la UE, por ello en 2013 se optó por adoptar un conjunto de medidas legislativas para la construcción de un mercado único de las telecomunicaciones, destinado a la construcción de un continente conectado y competitivo (véase anexo 1).

Cuadro 2

Mercado europeo de telefonía móvil 2013

Número de suscriptores (millones)	760
Tasa de penetración	122.8%
Modalidad de pago prepago	50%*
Modalidad de pago pospago	50%*
Cobertura territorial de redes 3G	90%*
Penetración smartphones	49%*
Ingreso medio por usuario (USD al mes)	18*

Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> y GSMA (2013)

*Cifras 2012

América Latina

Una característica especial en el mercado latinoamericano es la presencia tan firme de grupos móviles multinacionales, medidos en función del número de abonados, como son América Móvil de México y grupo telefónica de España. Pese a ello los mercados de telefonía móvil en América Latina son competitivos, pues se caracterizan por tener entre tres y cuatro principales operadores móviles, Brasil es el mercado con mayor número de operadores móviles con 7, Chile, Colombia y el Salvador tienen 5, mientras que Jamaica y Haití solo tienen 2.

³³ Eurotarifa: El costo de una llamada no excede los 29 centavos de euro y recibir una llamada no cuesta más de 8 centavos de euro (sin IVA), el envío de servicio de mensajes cortos (SMS) desde el extranjero no cuesta más de 9 centavos de euro y recibir SMS en otro país de la UE es gratuito, el uso de Internet móvil no cuesta más de 70 centavos de euro por MB (sin IVA). La UE ha logrado reducciones de precios al por menor a través de llamadas, SMS y datos, en más de un 80% desde 2007, asimismo la itinerancia de datos es 91% más barata en comparación con 2007 y desde su puesta en marcha el volumen de los datos de itinerancia en el mercado ha crecido un 630%. Fuente: <http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/roaming>

Asimismo, en la mayoría de los principales mercados de la región las cuotas de mercado de los operadores líderes en cada país han caído en los últimos cinco años, la única excepción a esta tendencia es Venezuela, debido a la fuerte presencia de un operador estatal incumbente. Aunque en mercados como México, Colombia y Perú, las cuotas de los principales operadores rebasan el 50%.

Al igual que el crecimiento del número de suscriptores, el crecimiento de los ingresos se ha reducido drásticamente en los últimos años, tendencia que muestra que el mercado de telefonía móvil en América Latina está entrando en una nueva fase de desarrollo, caracterizada por el aumento de la competencia, con el ingreso de nuevos operadores en varios mercados, como Chile con la entrada dos nuevos competidores, uno en Colombia y un nuevo operador que se lanzará en el Perú.

En 2012 los ingresos totales móviles en la región ascendieron a 107 mil millones dólares, por lo que Latinoamérica es la segunda región de más rápido crecimiento a nivel mundial (por detrás de Asia pacífico) (GSMA: 2013). Latinoamérica representa actualmente el 10% del mercado móvil global en términos de ingresos con una tasa de crecimiento del 9% año con año. El mercado de telefonía móvil en la región se está moviendo a una fase más madura, pero todavía con potencial de crecimiento a medio plazo, caracterizado por tener niveles más altos de competencia, la desaceleración del crecimiento de los ingresos y el número de suscriptores (GSMA: 2013).

En los últimos años se ha producido un aumento de la intervención reguladora en el mercado de telefonía móvil en varios países, en las áreas como las tarifas de terminación y mediante la introducción de los OMV. Los reguladores están tomando medidas para facilitar la entrada de los OMV en la región, se han puesto en marcha una serie de regulaciones por ejemplo en Chile y Brasil existe una regulación específica para los OMV. Perú se convirtió recientemente el último país en aprobar formalmente el ingreso de los OMV en 2013

En 2013 se llegó a 1,036 suscriptores móviles en toda América, con una densidad móvil de 107.2%³⁴, de manera particular en América Latina a mediados del 2013 se contabilizaron 632 millones de suscripciones móviles, equivalente a una tasa de penetración de 104% (GSMA: 2013), concentrados principalmente en Brasil, Argentina, México, etc.; cabe subrayar que países como Argentina (159.03%), Uruguay (154.6%), Chile (134.2%) superaron ampliamente la densidad móvil promedio, aunque mercados como México y Bolivia tuvieron una penetración menor, del 97.7% y 85.84% respectivamente³⁵.

El mercado de telefonía móvil de la región está dominado por Brasil, con 234, 357,507 suscriptores en 2013³⁶, lo que representa más de un tercio del total de suscriptores en la región en su conjunto. La importancia del mercado brasileño es subrayada por el hecho de que se ubica actualmente como el quinto mercado más grande a nivel mundial en términos de suscriptores, y se prevé que supere a Japón, convirtiéndose en el cuarto mayor en 2013 (GSMA: 2013).

El uso de múltiples tarjetas SIM y algunos factores competitivos que juegan un papel, con actividades de promoción habitual, centrada en segmentos particulares de tráfico, fomentan el uso de múltiples tarjetas SIM entre los usuarios. Cabe mencionar que no existe un único controlador de la variación en las tasas de penetración en la región, pues influyen factores como las presiones competitivas y la asequibilidad de los servicios en cada país.

Esta situación sustenta las expectativas de crecimiento de la industria en la región, y pone de relieve el alcance para hacer crecer la base de clientes en el futuro, por lo que el aumento de las tasas de penetración se verá impulsado por mayores niveles de ingresos de los consumidores y el aumento de la asequibilidad de servicios móviles, tanto por la disminución de los precios de los servicios móviles, como los dispositivos más baratos.

³⁴ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

³⁵ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

³⁶ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

Respecto al ingreso medio por usuario (ARPU), en un contexto de caída de los precios y aumento de la competencia, ha habido un pequeño pero constante descenso del mismo, para la región en su conjunto. Aunque los niveles generales de ARPU en la región son todavía bajos en comparación con el de las regiones desarrolladas como Europa y América del Norte (donde las cifras son de 18 dólares y 46 dólares, respectivamente); en 2012, el ARPU promedio de América Latina fue de 12.2 dólares. (GSMA: 2013). Aunque la tendencia a nivel país, es variada, por ejemplo en Brasil el ARPU ha disminuido, resultado el impulso a la competencia y los esfuerzos para mejorar la accesibilidad de los servicios móviles, mientras que en Perú y Colombia, el ARPU va en aumento.

Los servicios de prepago han sido un factor clave del crecimiento de los servicios móviles en América Latina, como en muchos otros mercados emergente, debido a que esta modalidad de pago les permite a los consumidores con ingresos bajos utilizar los servicios sólo cuando pueden hacerlo. Es así como el prepago sigue dominando el mercado de latinoamericano, representando el 80% de las conexiones totales en 2012 Sin embargo, en los últimos años se está dando una transición gradual hacia el segmento de pospago, con la proporción de suscriptores de contrato aumentando en tres puntos porcentuales durante los últimos cuatro años (GSMA: 2013).

Existe cierta variación en el nivel de prepago en la base total de suscriptores en toda la región, por ejemplo a mediados de 2013 el 30% del mercado argentino el 30% perteneció a pospago, frente a sólo el 13% en Venezuela. La creciente gama de servicios ofrecidos en los teléfonos móviles, como la banca móvil, etc., combinado con la caída de los niveles de precio para smartphone, impulsará aún más la transición de prepago a pospago en la región (GSMA: 2013). Los operadores también están impulsando las tarifas de contrato en los mercados más competitivos de la región, en un esfuerzo por reducir las tasas de deserción y aumentar los ingresos.

La base de conexiones móviles en América Latina aún está dominada por los servicios 2G, que en 2013 representaron casi el 80% de las conexiones totales en la región. Con las redes LTE pendientes por ser desplegadas en la mayoría de países de la región, la tecnología 4G representa menos del 0.1% del total de conexiones (en comparación con más del 1% en Asia Pacífico y más del 13% en los EE.UU.).

También hay una variación significativa en el ritmo de la migración a los servicios 3G en toda la región. Por ejemplo, Venezuela tiene la mayor proporción de cobertura de redes 3G en de más de 30%. La tasa de migración a 3G se está acelerando en la región, ayudada por el aumento de los niveles de ingresos y las fuertes caídas en el precio de los dispositivos 3G. Así pues la migración 3G está beneficiando del aumento de la cobertura de red en toda la región, la cifra media de cobertura en toda la región es un poco menos de 80%.

En cuanto a la cobertura de redes 4G a finales de 2012, sólo ocho países habían lanzado sus redes comerciales de LTE. Un obstáculo para los despliegues de LTE en América Latina ha sido la relativa lentitud de asignación de espectro adicional para las bandas LTE apropiadas. Se prevé que el número total de conexiones LTE llegue a 77 millones a finales de 2017, representando el 10% de las conexiones totales en la región

Por otro lado, en 2013 la penetración de smartphone estuvo cerca del 20%, ligeramente por debajo de los promedios mundiales. Se pronostica que la penetración de teléfonos inteligentes en toda la región aumente a 44% en el año 2017, cuyo principal motor del crecimiento será la incorporación de modelos de menor costo y la migración en curso de dispositivos 3G.

Otra área que ha visto una mayor atención regulatoria ha sido el mercado de la itinerancia. En 2013 este mercado representó 12,3% de las suscripciones totales en América Latina (GSMA: 2013). Algunos acuerdos bilaterales entre los países han sido firmados por ejemplo entre Colombia y Ecuador y Ecuador y Perú con el objetivo de para estimular la reducción de los precios y ofrecer soluciones para las personas que

viven en zonas fronterizas. A diferencia de Europa, en América si existen cuotas de espectro radiológico tanto por operador como por área de servicio, siendo el caso de México, Argentina y Brasil.

El mercado de telefonía móvil de la región está dominado por Brasil, con 234, 357,507 suscriptores en 2013³⁷, lo que representa más de un tercio del total de suscriptores en la región en su conjunto. La importancia del mercado brasileño es subrayada por el hecho de que se ubica actualmente como el quinto mercado más grande a nivel mundial en términos de suscriptores, y se prevé que supere a Japón, convirtiéndose en el cuarto mayor en 2013 (GSMA: 2013).

La mayoría de los países de la región poseen un mercado de voz cada vez más saturado (con penetración por encima del 100%), lo que trae un nuevo enfoque estratégico para los operadores en el crecimiento de nuevas fuentes de ingresos.

Si el potencial de mediano plazo de la industria móvil para impulsar el desarrollo social y económico de la región es la realización plena, se requiere un régimen regulador favorable y transparente que incluya la necesidad de un enfoque claro y coherente a las renovaciones de licencias, liberación de espectro adecuado para el uso móvil (especialmente las bandas del dividendo digital), y una política coordinada y régimen regulatorio que permitan a los operadores hacer frente a las cuestiones a la calidad de servicio

Asimismo, uno de los principales desafíos que enfrenta el mercado móvil, tiene que ver con mejorar la cobertura y el acceso a los servicios móviles para las poblaciones que viven en comunidades rurales y remotas, ya que todavía hay variaciones significativas en las tasas de penetración en muchos países de la región (véase cuadro 3)

³⁷ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

Cuadro 3

Mercado de telefonía móvil América Latina 2013

	América Latina
Número de suscriptores (millones)	632
Tasa de penetración	104%
Modalidad de pago prepago	80%*
Modalidad de pago pospago	20%*
Cobertura de Tecnología 3G	80%
Penetración smartphones	20%
Ingreso medio por usuario (USD al mes)	12.2*

Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>,

GSMA (2013)

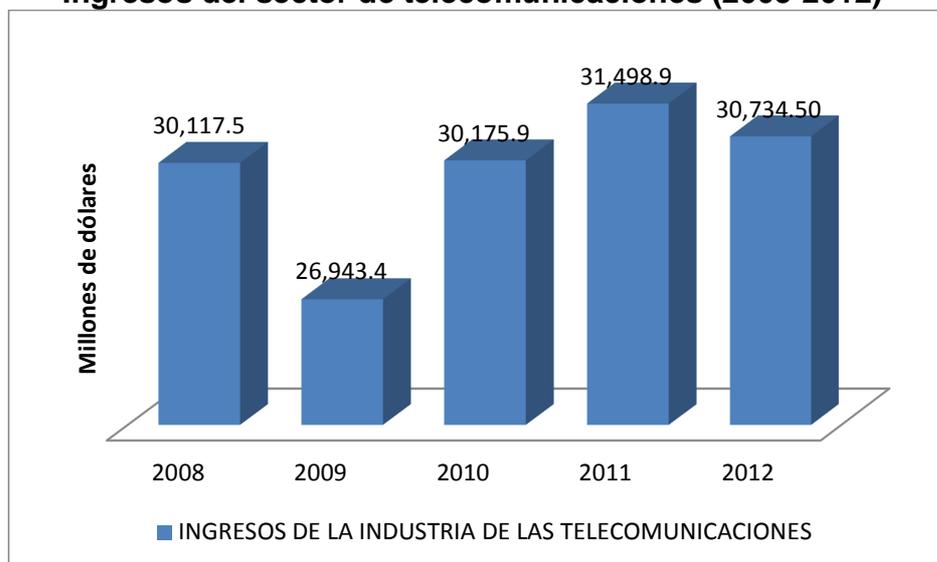
*Cifras 2012

2.2. Sector de telecomunicaciones en México

Los ingresos totales de la industria de telecomunicaciones han ido aumentando, pasando de \$243,042.1 millones (22,309.1 millones de dólares) en 2005 a \$404,253.7 millones (30,734.50 millones de dólares) en 2012³⁸ (véase gráfica 6) lo que indica que el sector va ganando valor en la economía mexicana.

Gráfica 6

Ingresos del sector de telecomunicaciones (2005-2012)



3. Fuente: Elaboración propia con datos de <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!/prettyPhoto/0/>

³⁸ <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!/prettyPhoto/0/>

El sector de telecomunicaciones contempla principalmente los servicios de telefonía móvil, telefonía fija, televisión restringida y acceso a banda ancha, dicho sector es vital para el desarrollo económico, social y tecnológico de cualquier país, por ello debe prestarse atención en su desempeño. En 2012 la participación porcentual del sector de las telecomunicaciones en el Producto Interno Bruto (PIB) fue de 3.2%, (COFETELa: 2013) (véase cuadro 4).

Cuadro 4

Participación del sector de telecomunicaciones en el PIB de México 2000-2012*

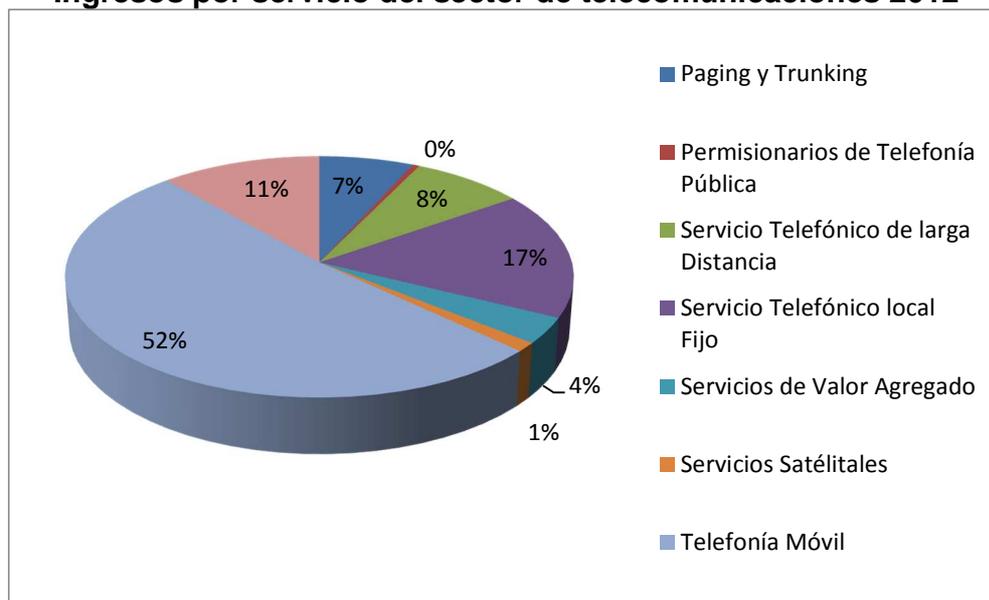
CONCEPTO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
%	1.46	1.66	1.73	1.78	2.00	2.19	2.38	2.60	2.82	3.00	2.95	3.07	3.20

Fuente: COFETEL, Apéndice Estadístico (2013)

En 2012 el mercado de telefonía móvil aportó el 52% del total de ingresos del sector³⁹ (véase gráfica 7)

Gráfica 7

Ingresos por servicio del sector de telecomunicaciones 2012



Fuente: Elaboración propia con datos de <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!/prettyPhoto/3/>

La contraparte de esta realidad es la baja la Inversión en el sector, donde la cifra alta fue la de 2012 con un monto de 6,799.3 millones de dólares (véase gráfica 8), en 2013 cayó a 4,933.8 millones de dólares⁴⁰. El mercado de telefonía móvil es el que

³⁹ <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!/prettyPhoto/3/>

⁴⁰ <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!/prettyPhoto/4/>

históricamente más ha invertido en el sector, en 2013 invirtió \$2,266.6 millones de dólares, equivalente al 45.9% del total⁴¹.

Gráfica 8

Inversiones en el sector de telecomunicaciones (2005-2013*)



Fuente: Elaboración propia con datos de <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!prettyPhoto/10/>
*Estimaciones

Respecto al tema de la competitividad del sector mexicano de telecomunicaciones, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) afirma, que el sector se encuentra en las primeras etapas de liberalización dado los altos niveles de concentración de los diferentes segmentos (telefonía fija, banda ancha, televisión abierta y de paga y telefonía móvil).

Antes de pasar al estudio del mercado de telefonía móvil en México, cabe mencionar algunas características del mercado de banda ancha móvil, dado el vínculo existente entre ambos mercados debido a la convergencia tecnológica.

⁴¹ <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!prettyPhoto/9/>

1.2.1. Banda ancha e internet

El término banda ancha comúnmente se refiere al acceso de alta velocidad a internet⁴²; sin embargo no se refiere a una velocidad determinada ni a un servicio específico, pues el concepto combina la capacidad de conexión (anchura de banda) y la velocidad⁴³.

En México, de 2006 a 2012 el número de usuarios de internet prácticamente se ha multiplicado pasando de 20,564,256 usuarios a 51,160,541⁴⁴. No obstante, la tasa de penetración de 43.4% todavía es baja comparada con países como Argentina (59.9%), Colombia (51.7%), Brasil, (51.6%), Chile (66.5%)⁴⁵, etc.

Junto con el aumento del uso de internet, el mercado de banda ancha se ha incrementado, en 2012 el número de suscripciones de banda ancha (fija y móvil) ascendió a 24,819,000, con una densidad de 20.9%⁴⁶, de los cuales el 48.3% corresponden a banda ancha inalámbrica⁴⁷ (12,101,861)⁴⁸, con una tasa estimada de penetración de 9.62%, en su mayoría a través de teléfonos móviles (7,714,055 suscripciones) (COFETELa: 2013).

2.3. Telefonía móvil en México

El mercado de telefonía móvil se ha desarrollado considerablemente, en sus inicios en 1989 el número de suscriptores era menor a un millón, presentando un lento crecimiento debido al sistema de pago existente (pagaba quien realizaba la llamada y quien la recibía), la introducción del sistema de pago “el que llama paga” en 1999 y la entrada de nuevos competidores al mercado entre ellos Pegaso PCS y UNEFON en el año 2000 provocó que el número de suscripciones casi se duplicara de 7,731,635 a

⁴² <http://www.broadbandforamerica.com/es/%C2%BFqu%C3%A9-es-banda-ancha>

⁴³ <http://www.itu.int/osg/spu/publications/birthofbroadband/faq-es.html>

⁴⁴ <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!/prettyPhoto/75/>

⁴⁵ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

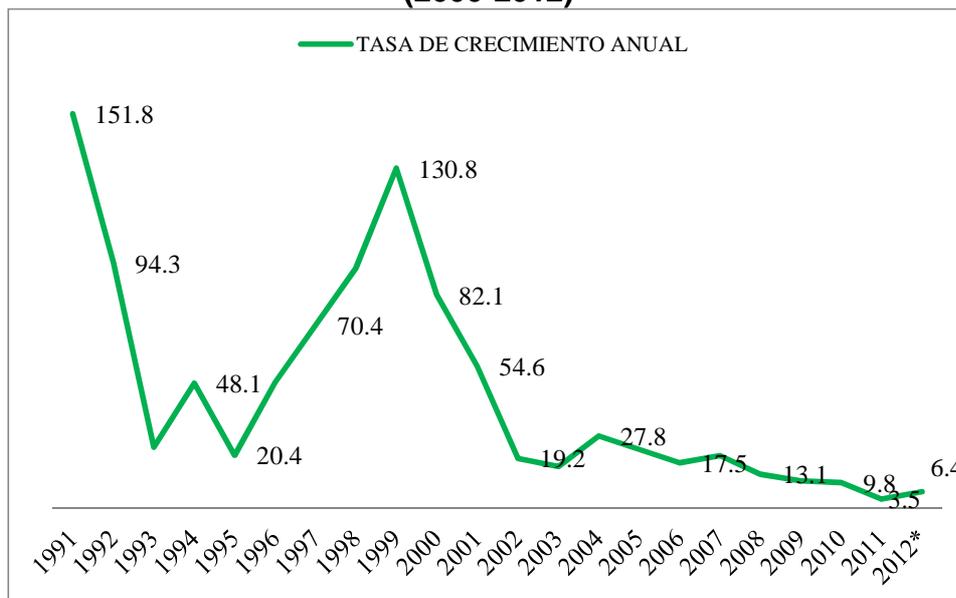
⁴⁶ <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!/prettyPhoto/85/>

⁴⁷ <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!/prettyPhoto/86/>

⁴⁸ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

14,077,880 en el año 2000⁴⁹, obteniendo la tasa de crecimiento más alta de la historia de 130.8% (Véase Gráfica 12). Conforme ha ido creciendo el mercado, la tasa de crecimiento ha ido disminuyendo, hasta llegar a 6.4% en 2012 (COFETELa: 2013).

Gráfica 12
Tasa de crecimiento anual: líneas telefónicas móviles en México (2000-2012)



Fuente: Elaboración propia con datos de la COFETELa (2013)

En 2012 se contabilizaron 100,785,917⁵⁰ suscriptores de telefonía móvil, mostrando un incremento de 6,144,000 respecto al 2011⁵¹. Cabe destacar la expansión en los últimos años del número de teléfonos inteligentes, a finales de 2012 existían 13.2 millones de smartphones⁵², con una tasa de penetración de 16% (GSMALA Visión: 2013). La densidad móvil ha aumentado constantemente (véase gráfica 12).

⁴⁹ <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!/prettyPhoto/46/>

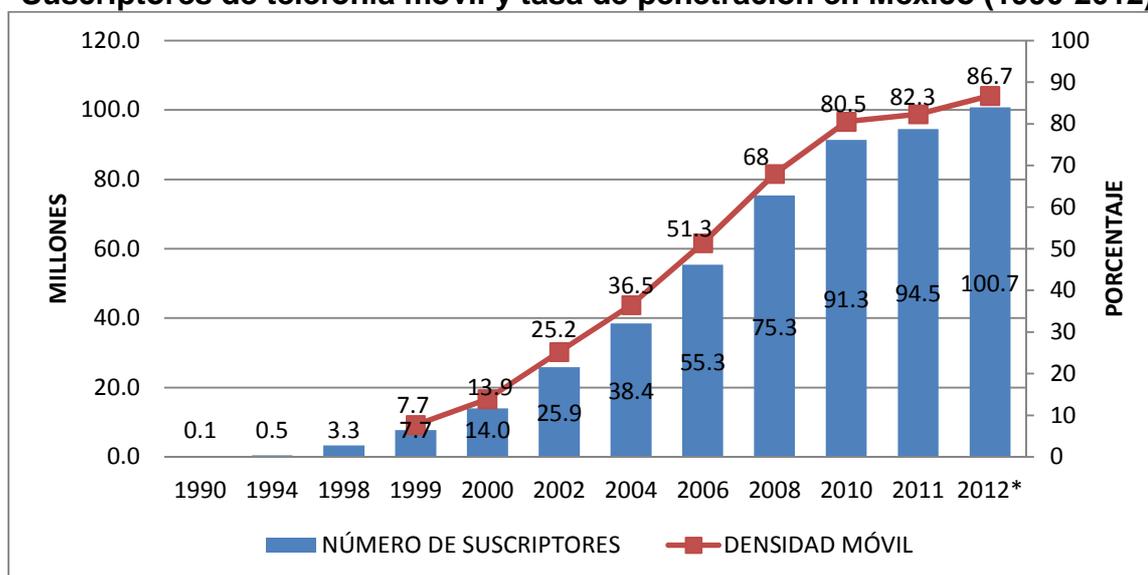
⁵⁰ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

⁵¹ <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!/prettyPhoto/46/>

⁵² <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2013/06/11/mexico-mercado-top-10-global-smartphones-2013-idc>

Gráfica 12

Suscriptores de telefonía móvil y tasa de penetración en México (1990-2012)



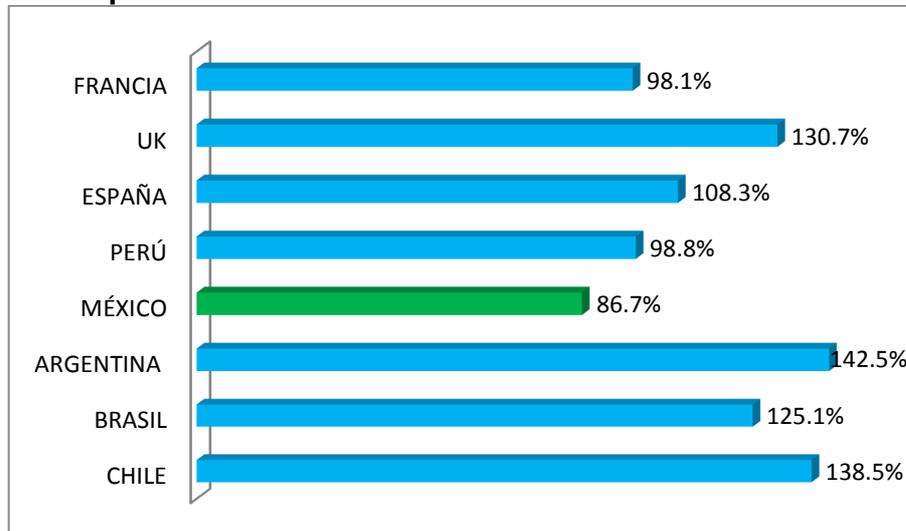
Fuente: Elaboración propia con datos de <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!prettyPhoto/46/>, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> y [_http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!prettyPhoto/60/](http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!prettyPhoto/60/) y <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

Pese a ello la densidad móvil en México, todavía baja comparada con países como Brasil (125.1%), Argentina (142.5%), Francia (98.1), Chile (138.5%), Reino Unido (130.7%), etc.⁵³ (véase gráfica 14).

⁵³ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

Gráfica 14

Comparativo internacional densidad telefonía móvil 2012



Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

En 2012 se generaron \$240,377 millones de ingresos en el mercado de telefonía móvil (CANIETI: 2013), siendo el principal impulsor del sector telecomunicaciones con una aportación del 58% del total (INTUG: 2013) (véase gráfica 15).

Gráfica 15

Ingresos del mercado de telefonía móvil en México (2006-2012)

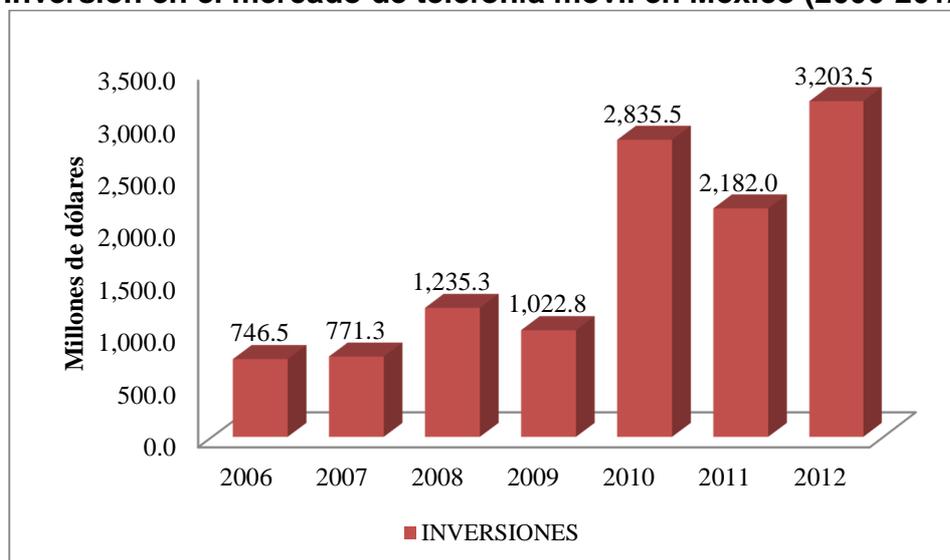


Fuente: Elaboración propia con datos de <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!/prettyPhoto/3/> y CANIETI (2013)

Después de 8 años de estabilidad, en 2009 la inversión en el mercado móvil mostró un crecimiento importante relacionado con el despliegue de red necesaria para aprovechamiento del espectro adquirido por los operadores en las licitaciones 20 y 21⁵⁴. En 2011 la inversión cayó a 2,182 millones de dólares (COFETELa: 2013) (véase gráfica 16). Al 2012 se estimó una inversión de 3,203.5 millones de dólares equivalente al 52% del total del sector⁵⁵, debido a las últimas medidas regulatorias en materia de telefonía móvil a fines de 2013 la cifra disminuyó a 2,266.6 millones de dólares⁵⁶.

Gráfica 16

Inversión en el mercado de telefonía móvil en México (2006-2012)



Fuente: Elaboración propia con datos de la <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!prettyPhoto/9/>

Por otro lado, en varias ocasiones el mercado mexicano de telefonía móvil ha sido fuertemente criticado en relación a la competencia dentro del mismo, en 2012 la OCDE argumentó la falta de competitividad del mismo causada por la gran concentración en un solo operador Telcel (propiedad de América Móvil).

⁵⁴ La COFETEL llevó a cabo en el año 2010 los procesos de licitación 20 y 21 de las bandas de radiofrecuencia del espectro radioeléctrico. Los objetivos principales de las licitaciones fueron asignar cantidades significativas de espectro que posibilitaran la ampliación de la cobertura y el aumento en la calidad de los servicios de telecomunicación móvil; incrementar el grado de competencia entre los concesionarios, que suscitara la reducción de tarifas; y crear las condiciones que promovieran una mayor inversión en infraestructura y en prestación de servicios de telefonía inalámbrica. Fuente: <http://telecomcide.org/docs/publicaciones/ResultadosLicitacion.pdf>

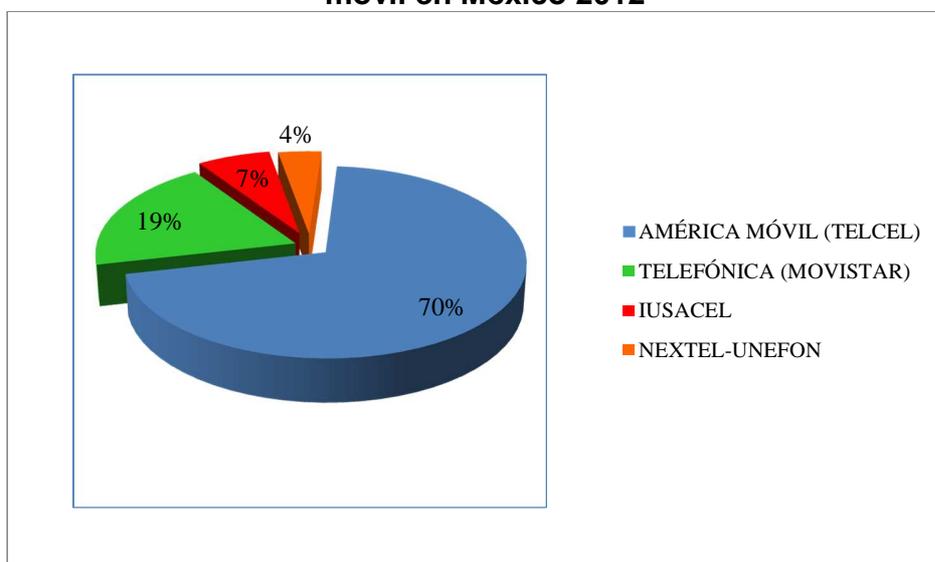
⁵⁵ <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!prettyPhoto/86/>

⁵⁶ <http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/#!prettyPhoto/9/>

A finales de 2012, Telcel tuvo una participación de mercado de aproximadamente el 70.3%, mientras que el segundo operador más importante Movistar concentró sólo el 19.2%, seguido por Iusacell con el 6.6% del mercado y en último lugar Nextel con 3.9% del mercado móvil mexicano (CANIETI: 2013) (véase gráfica 17).

Gráfica 17

Participación de los operadores en el mercado de telefonía móvil en México 2012

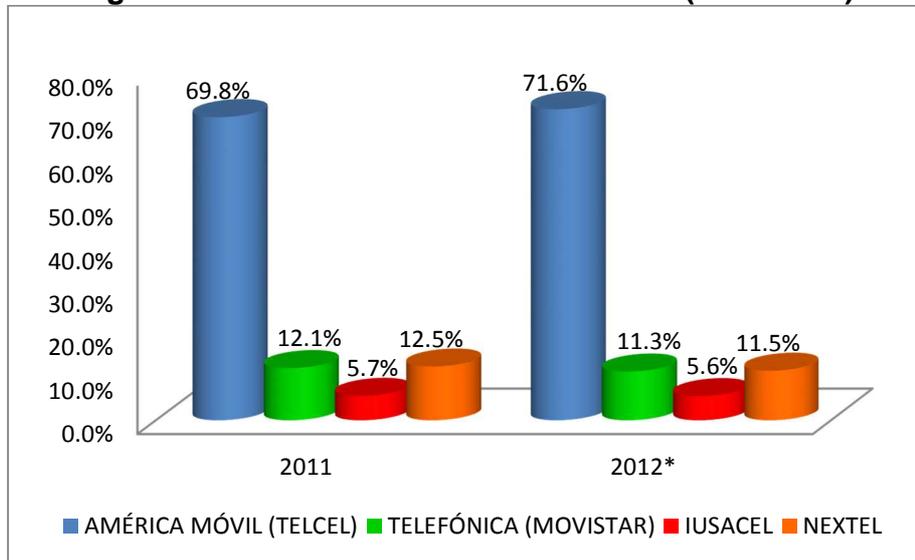


Fuente: Elaboración propia con datos de COFETELa (2013)

Telcel también posee mayores ingresos que sus competidores, pues de los \$240,377 millones generados en 2012, el 71.6% quedó en manos de Telcel (\$172,229 millones), seguido sorpresivamente por Nextel con el 11.5% (\$27,512 millones), Movistar con el 11.3% (\$27,171 millones) y Iusacell obtuvo el 5.6% de los ingresos (\$13,466 millones) (CANIETI: 2013). En 2011 la participación en el mercado móvil fue similar (véase gráfica 18)

Gráfica 18

Evolución de la participación de los operadores en los ingresos del mercado de telefonía móvil (2011-2012)

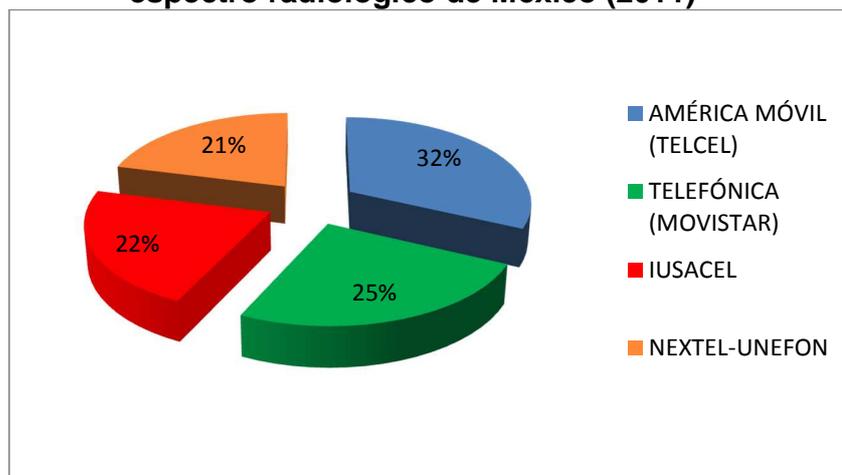


Fuente: Elaboración propia con datos de CANIETI (2013)

La tenencia de espectro radiológico posterior a la licitación 21, Telcel tiene el 32%, del total (-1%), Movistar posee 25%, Iusacell fue el más afectado con el 22% (-7%), Nextel es el más beneficiado contando con el 21% (véase gráfica 19) (COFETEL: 2011)..

Gráfica 19

Participación de los principales operadores móviles en espectro radiológico de México (2011)



Fuente: Elaboración propia con datos de la COFETEL (2011)

A continuación se mencionan algunas características del mercado mexicano de telefonía móvil, el consumo mensual por suscriptor es bajo, al igual que la portabilidad numérica pese a su implementación desde hace varios años, la base de usuarios se constituye principalmente de prepago por encima de 80%⁵⁷; en consecuencia el ingreso medio por usuario no es muy alto, así como la adopción de tecnologías más avanzadas (véase cuadro 7).

Cuadro 7

Características operativas del mercado de telefonía móvil en México

Consumo mensual por usuario (minutos)	191 minutos ^{***58}
Portabilidad numérica	2.3 millones de números portados ^{**}
Ingreso Medio por usuario (dólares)	\$173 ⁵⁹
Cobertura redes móviles 2G y 3G	93% (2G) y 39% (3G)*
Modalidad de pago (prepago)	86% ^{***}
Modalidad de pago (pospago)	14% ^{***}

*Cifras 2010, Fuente: CAF (2012)

**Cifras 2009, Fuente: CIU (2010)

***Cifras 2011, Fuente: GSMALA (2011)

2.4. Factores externos de la competitividad empresarial en el mercado de telefonía móvil en México

2.4.1. Antecedentes del mercado de telefonía móvil en México

A finales de la década de los 80`s varios países latinoamericanos comenzaron la privatización de sus empresas estatales de telecomunicaciones con el objetivo de mejorar su economía, en México la empresa estatal Teléfonos de México (TELMEX) fue privatizada en 1990, dicha operación se llevó a cabo a partir de vender una compañía totalmente integrada⁶⁰ que proveía todos los servicios posibles de telecomunicaciones

⁵⁷<http://www.mediatelecom.com.mx/index.php/agencia-informativa/noticias/item/21835-telefon%C3%ADa-m%C3%B3vil-en-m%C3%A9xico-al-primer-trimestre-de-2012>

⁵⁸ http://files.ctia.org/pdf/042412_-_Wireless_Industry_Overview.pdf

⁵⁹http://canieti.org/comunicacion/noticias/colaboraciones/13-03-11/TELECOMUNICACIONES_M%C3%93VILES_AL_CIERRE_DE_2012.aspx

⁶⁰ Los operadores verticalmente integrados tienen poco incentivo para ofrecer interconexión hacia su red local a operadores en competencia (Castañeda: 2010).

de la época (telefonía fija local y de larga distancia, radiolocalización y de celulares) a excepción del de video, con cobertura de red en casi todo el país y bajo un marco normativo inadecuado. Esto a diferencia de países como Brasil, el cual en un período posterior llevó a cabo la privatización del sector de telecomunicaciones pero de forma separada.

Anterior a ello en 1989 en sus esfuerzos por liberalizar la industria de telecomunicaciones y ofrecer una alternativa para los usuarios, el gobierno mexicano dividió el territorio en nueve regiones geográficas para la prestación de servicios celulares, otorgando dos concesiones en cada región, una para Telcel en aquel entonces subsidiaria celular de TELMEX y la otra para un operador independiente. Y en un esfuerzo por facilitar la competencia TELMEX fue requerido para interconectar a su red a todos los operadores celulares.

Dos acontecimientos importantes en el mercado mexicano de telefonía móvil, detonaron su crecimiento: por un lado el lanzamiento por parte de Telcel de la modalidad de pago de los servicios celulares en prepago y por otro la introducción de la modalidad de cobro el que llama paga en 1999⁶¹

Prácticamente toda la década de los 90's el mercado de telefonía móvil se caracterizó por la dominancia de Telcel quien mantenía altas tarifas y bajo el amparo de un marco regulatorio débil pues no existía ningún organismo autónomo encargado de regular al sector, ya que el único órgano federal encargado de regir a TELMEX era la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) mediante su título de concesión (Castañeda: 2010). A pesar de ello, el mercado siguió creciendo gracias al dinamismo de la economía nacional (CIDE: 2006).

En 1995 fue emitida la Ley Federal de Telecomunicaciones, en sustitución de gran parte de la antigua Ley de Vías Generales de Comunicación aplicada desde 1940 (OCDE: 2012), con la entrada en vigor de esta ley se constituyeron las bases para la

⁶¹ http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/uploads/c5ef65_g-glosario-de-terminos-de-la-ley-federal-de-

interoperabilidad de redes, y en 1996 mediante un decreto presidencial se creó la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) (Castañeda: 2010), dicho organismo surgió sin fuerza, pues sus comisionados podían ser removidos por el Ejecutivo Federal o el Secretario de Comunicaciones y Transportes, además no se le permitía emitir o cancelar concesiones, ni imponer sanciones, etc.

En 1999 ingresó al mercado móvil, la compañía Pegaso PCS, un año más tarde Unefon y en 2002 Grupo Telefónica a través de su marca Movistar, quien en ese mismo año adquirió gran parte de Pegaso PCS a fin de ampliar su presencia en el país, presionando a las autoridades para que se tomaran nuevas medidas en pro de la competencia entre ellas la interconexión entre redes de operadores para SMS concluida en 2006 (CIDE: 2006).

2.4.2. Regulación del mercado de telefonía móvil en México

La Ley Federal de Telecomunicaciones (LFT) es el principal marco regulatorio que rige al mercado de telefonía móvil en México. Asimismo, la LFT se apoya de otras leyes como la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE). Entre los puntos más sobresalientes de la regulación del mercado están:

Inversión Extranjera Directa (IED)

La Ley de Telecomunicaciones vigente no restringe la inversión extranjera en el mercado de telefonía móvil (Castañeda: 2010).

Interconexión

En México, la LFT, establece que los concesionarios deberán interconectar sus redes y suscribir un convenio en un plazo no mayor de 60 días naturales contados a partir de que alguno de ellos lo solicite, no obstante si las partes no llegan a ningún acuerdo en el plazo fijado, el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) puede fijar la tarifa de interconexión. Anteriormente, el operador dominante impugnaba las decisiones del organismo regulador anteriormente la COFETEL respecto a la interconexión, ante la

Suprema Corte de Justicia, por tal motivo en 2011 esta institución determinó que los jueces no podían suspender las resoluciones de la COFETEL relativas a las tarifas de interconexión entre operadores de telecomunicaciones.

En 2011 se aplicó la regulación ex ante, fijando las tarifas de interconexión con el objetivo de restringir el poder de mercado del operador dominante e impedir que este incurra en precios predatorios⁶² y empaquetamiento abusivo, etc.

Voz sobre protocolo de internet.

En México se autorizan los servicios de voz sobre protocolo de internet (VoIP) considerados como un servicio de telefonía vocal, con la salvedad de que sólo puede ser ofrecido por operadores titulares de una licencia para la prestación de servicios vocales (ITU: 2009).

2.4.2.1. Organismos reguladores del mercado de telefonía móvil.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)

Emite su opinión sobre el otorgamiento de concesiones, planea e instrumenta las políticas de telecomunicaciones y radiodifusión del gobierno federal de cobertura social y universal, obtiene y coordina posiciones orbitales, adquiere y opera redes de telecomunicaciones⁶³.

Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT)

Es un órgano autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, tiene por objeto promover la competencia y el desarrollo eficiente de la radiodifusión y las telecomunicaciones, el uso y aprovechamiento del espectro, las redes públicas de telecomunicaciones, los recursos orbitales y los servicios públicos de

⁶² Precios predatorios: son precios ofrecidos por una empresa en el corto plazo para deshacerse de la competencia y para dañar a los consumidores en el corto plazo. <http://eleconomista.com.mx/notas-impreso/columnas/columna-invitada-empresas/2009/01/15/precios-predatorios>

⁶³ <http://www.sct.gob.mx/despliega-noticias/article/competencias-del-ift-la-sct-y-segob/>

telecomunicaciones y radiodifusión, el acceso a infraestructura y otros insumos esenciales, otorga y revoca concesiones e impone sanciones, entre otras⁶⁴.

Tiene a su cargo la regulación, promoción y supervisión del uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico, las redes y la prestación de los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones, así como del acceso a infraestructura activa, pasiva y otros insumos esenciales. El Instituto dictará sus resoluciones con plena independencia y ejercerá su presupuesto de forma autónoma. Es la autoridad en materia de competencia económica de los sectores de radiodifusión y telecomunicaciones, en los que ejercerá en forma exclusiva las facultades que el artículo 28 de la Constitución establece para la Comisión Federal de Competencia Económica.

El Ifetel adoptará algunas facultades exclusivas de la SCT como el otorgamiento, revocación y autorización de las concesiones en materia de radiodifusión y telecomunicaciones, siendo otorgadas mediante licitación pública y previa opinión técnica no vinculante del secretario del ramo, a quien únicamente se le notificará.

Dara autorización de las cesiones o cambios de control accionario, titularidad u operación de sociedades relacionadas con concesiones en materia de radiodifusión y telecomunicaciones. El Instituto notificará al Secretario del ramo previo a su determinación, quien podrá emitir una opinión técnica no vinculante. Autorizará las solicitudes de servicios adicionales a los originalmente contemplados en las concesiones otorgadas y en las concesiones de agentes económicos preponderantes o con poder sustancial.

Autorizará las tarifas de los servicios de telecomunicaciones cuando así lo prevean los títulos de concesión, determinará las condiciones de interconexión que no hayan podido convenir los concesionarios de redes de telecomunicaciones..

⁶⁴ <http://www.sct.gob.mx/despliega-noticias/article/competencias-del-ift-la-sct-y-segob/>

Regulará de forma asimétrica a los participantes de estos mercados con el objeto de eliminar eficazmente las barreras a la competencia y la libre concurrencia; impondrá límites a la concentración nacional y regional de frecuencias, al concesionamiento y a la propiedad cruzada⁶⁵ que controle varios medios de comunicación que sean concesionarios de radiodifusión y telecomunicaciones que sirvan a un mismo mercado o zona de cobertura geográfica, y ordenando la desincorporación de activos, derechos o partes necesarias para asegurar el cumplimiento de estos límites.

Para ello determinará la existencia de agentes económicos preponderantes y con poder sustancial en el mercado relevante en los sectores de radiodifusión y de telecomunicaciones, e impondrá medidas para evitar que se afecte la competencia que incluirán las relacionadas con información, oferta y calidad de servicios, acuerdos en exclusiva, limitaciones al uso de equipos terminales entre redes, regulación asimétrica en tarifas e infraestructura de red, incluyendo la desagregación de sus elementos esenciales y en su caso la separación contable, funcional o estructural de dichos agentes, donde el incumplimiento a dicha separación dará lugar a la revocación de los títulos de concesión

Se considerará como agente económico preponderante en la prestación de los servicios de radiodifusión o telecomunicaciones a cualquiera que cuente, directa o indirectamente con una participación nacional mayor al 50%, ya sea por el número de usuarios, suscriptores, audiencia, tráfico en sus redes o por la capacidad utilizada de las mismas de acuerdo con los datos con que disponga el Ifetel. Las obligaciones impuestas al agente económico preponderante se extinguirán por declaratoria del Ifetel una vez que conforme a la ley existan condiciones de competencia efectiva en el mercado de que se trate.

⁶⁵ Propiedad cruzada: Una misma persona o empresa puede tener canales de televisión, de radio, medios impresos, servicios de telecomunicaciones, etc. A esto se le llama propiedad cruzada de medios. Las leyes en el mundo establecen límites a esta forma de acaparamiento con diversas fórmulas. FUENTE: <http://www.animalpolitico.com/blogueros-arena-electoral/2013/05/08/pequeno-glosario-para-entender-la-reforma-de-telecomunicaciones/#axzz2TyIDOfC1>

2.4.2.2. Políticas públicas en materia de telefonía móvil

En los últimos años el gobierno de México se ha preocupado más por el progreso del sector de telecomunicaciones, en temas como competencia, cobertura, calidad de los servicios, entre otros, esto ha dado como resultado la disminución de los precios finales de los servicios. Algunos de las principales acciones en beneficio de la competencia en el mercado mexicano de telefonía móvil han sido:

Acuerdo de convergencia tecnológica (2006)

Exponen las condiciones en las que los operadores de telecomunicaciones podrían ofrecer televisión de paga, y las televisoras podrían ofrecer telecomunicaciones (OCDE: 2012).

Portabilidad numérica (2008)

México fue el primer país de América Latina en ofrecer este beneficio a los consumidores⁶⁶, un nuevo impulso a la competitividad del mercado.

Plan técnico fundamental de interconexión e interoperabilidad (2009)

El plan presentado por la COFETEL busco viabilizar la oferta de servicios de telefonía fija, móvil, Internet y televisión de pago a través de una misma infraestructura, con el objetivo de aumentar la competencia en el mercado. Se pretendía regular el acceso a los servicios de interconexión entre operadores de comunicaciones de manera no discriminatoria, imponiendo además obligaciones adicionales a algunos proveedores de servicios de telefonía, incluyendo a Telcel. Todo ello mediante el desarrollo de un modelo económico para el cálculo de las tarifas de terminación móvil que podría dejar sin efectos los convenios de interconexión celebrados por los operadores; beneficiando así a las empresas con infraestructura limitada y las que ofrecían servicios convergentes. No obstante en TELMEX interpuso un amparo contra el plan (CEPAL: 2010).

⁶⁶ <http://www.jornada.unam.mx/2008/04/15/index.php?section=economia&article=024n2eco>

Licitación 20 y 21 (2010)

Las licitaciones 20 y 21 fueron estrategias políticas de alto impacto para el desarrollo del sector que consistieron en incrementar la cantidad de espectro en manos de algunos operadores de la industria para favorecer el despliegue de nuevas generaciones de servicios móviles a quienes estaban limitados por la disposición de espectro de cada operador (COFETEL: 2011) esto se tradujo en una administración más eficiente del mismo.

2.4.3. Estructura y competencia en el mercado

Al hablar de competencia en el sector, se ha identificado a ésta como la estructura de mercado y mecanismo más eficiente para la maximización del bienestar social, gracias a los incentivos que detona en los diferentes agentes económicos en términos de precios más bajos, calidad e innovación, etc. (CIU: 2009). Sin embargo, en México no existe una clara estructura de competencia en el mercado de telefonía móvil (CIDE: 2006).

De acuerdo con el estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de las telecomunicaciones en México del año 2012, el mercado mexicano de telefonía móvil se caracteriza por tener una alta tasa de concentración por parte de Telcel altos precios, falta de competencia, rezago tecnológico y baja calidad en los servicios pues lo que se ofrece comercialmente no es lo mismo que se recibe de manera efectiva. De esta forma la estructura del mercado móvil mexicano es mucho más cercana al monopolio puro que a un mercado en competencia efectiva, donde el bajo grado de competencia se convierte en un factor decisivo en el nivel de precios, calidad y cantidad de los servicios ofrecidos.

Asimismo, el contexto en el que se desenvolvía la competencia hasta 2011 estaba caracterizado por un esquema de discriminación de precios entre los operadores, donde cada operador hacía distinción entre los cargos dentro de su red (on net) y fuera de su red (off net) impidiendo la efectiva competencia en el mercado y la entrada de

nuevos competidores, pues al verse amenazados con el ingreso de estos, los ya establecidos tenían un incentivo para fijar altos cargos de interconexión móvil, discriminando más los precios (elevar la relación de precios entre tarifas fuera y dentro de la red), afectando sobre todo a los rivales más pequeños, ya que a los consumidores prefieren estar en redes grandes que alcanzan a más usuarios a precios bajos (Castañeda: 2008).

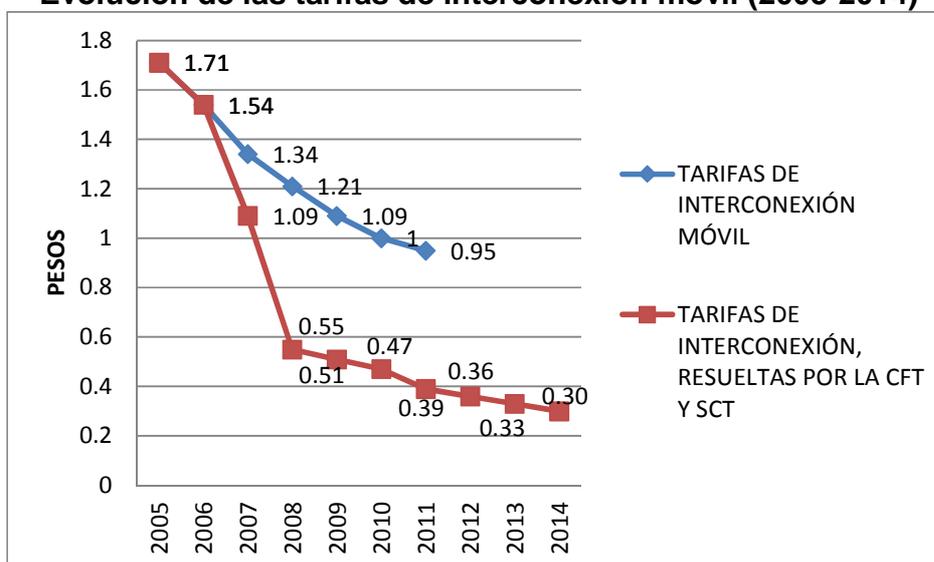
Ante esta situación, algunos operadores móviles presentaron varias denuncias contra América Móvil y Telefónica acusándolas de acordar las tarifas de interconexión para repartirse el mercado (CEPAL: 2010), ya que éstas eran acordadas por los operadores móviles sin ninguna intervención gubernamental, llegando a representar en promedio el 74% de la tarifa final (COFETEL: 2011). Asimismo la historia de los convenios de interconexión móvil estaba caracterizada por impugnaciones ante la suprema corte de justicia y el abuso del sistema de amparo por parte de los operadores, con el fin de no acatar las decisiones regulatorias de la COFETEL.

Después después de múltiples demandas la COFETEL resolvió que a partir de enero de 2011 se pagarían \$0.39 por punta de terminación por minuto, en vez de los \$0.95 que habían acordado los operadores en diciembre de 2010, y se acordó con los operadores una progresiva disminución de la tarifa hasta llegar a \$0.30 por minuto en 2014⁶⁷ (véase gráfica 21). También en mayo de 2011, la SCJ determinó que los jueces no podían suspender las resoluciones de la COFETEL relativas a las tarifas de interconexión entre operadores de telecomunicaciones. Asimismo, las empresas acordaron modificar la forma de tasación de los servicios de interconexión móvil a fin de utilizar el segundo como unidad de medida, sin ningún tipo de redondeo.

⁶⁷ <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/11/17/telcel-acuerda-tarifa-de-interconexion>

Gráfica 21

Evolución de las tarifas de interconexión móvil (2005-2014)



Fuente: Elaboración propia con datos de la COFETEL (2011)

2.4.3.1. Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)

Una forma de medir la competencia en un mercado (grado de concentración) es mediante el Índice Herfindahl-Hirschman (HHI), el cual se calcula con la sumatoria de los cuadrados de la participación de mercado de cada operador. Su valor oscila entre 0 (alto grado de competencia) y 1 (alta concentración del mercado). Sus parámetros son los siguientes, cuando el índice se ubica entre 0 y 0.1 se considera como un mercado sin concentración, un índice entre 0.1 y 0.16 está moderadamente concentrado y cualquier cifra entre 0.16 y 1 denota un mercado altamente concentrado (CIU: 2009). Por lo que de acuerdo con HHI y según el porcentaje de participación de cada operador móvil; Telcel (70.3%), Movistar (19.2%), Iusacell (6.6%) y Nextel (3.9%), el mercado de telefonía móvil muestra un alto grado de concentración en por Telcel (véase cuadro 5).

Cuadro 5

HHI en el mercado móvil mexicano 2012

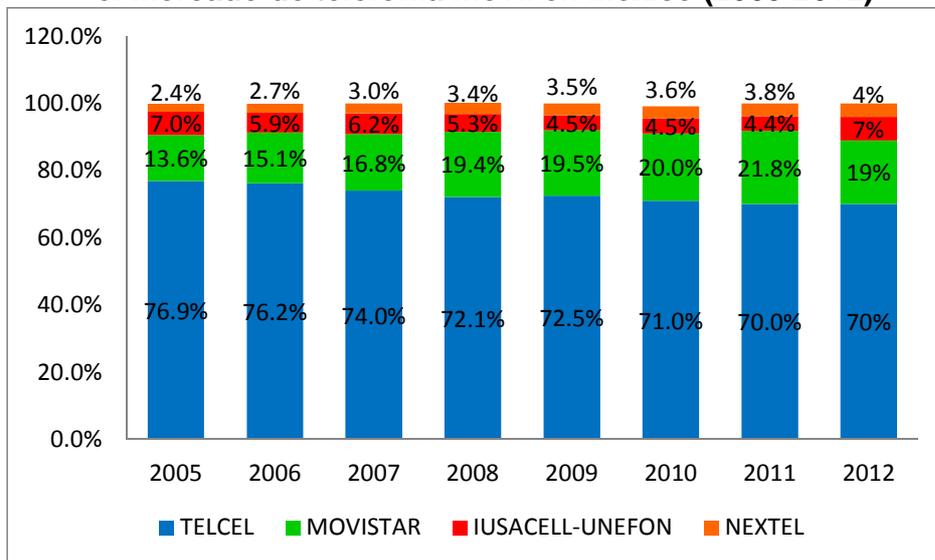
Operador	Participación en el mercado	Cuadrado de la participación en el mercado
TELCEL	0.703	0.4942
MOVISTAR	0.192	0.0369
IUSACELL-UNEFON	0.066	0.0044
NEXTEL	0.039	0.0015
	HHI	0.5370

FUENTE: Elaboración propia con datos de COFETELa (2013)

Es importante destacar que la gran concentración de mercado por parte de Telcel ha ido disminuyendo, dando paso al fortalecimiento de Nextel, la consolidación de Movistar y el deterioro de Iusacell, esto como resultado del progresivo proceso de gestación de la competencia en el mercado mexicano (CIU: 2009) (véase gráfica 19).

Gráfica 19

Evolución de la participación de los principales operadores en el mercado de telefonía móvil en México (2005-2012)



Fuente: Elaboración propia con datos de CIU (2009) Y CANIETI (2013)

2.5 Factores internos de la competitividad empresarial en el mercado de telefonía móvil en México

Considerando a la competitividad empresarial como un concepto dinámico, los factores internos influyentes en el éxito competitivo de una empresa, no pueden generalizarse para todas las empresas de un mismo sector, en este caso el sector de telecomunicaciones. Estos factores tienen que ver principalmente con sus fuentes internas de competitividad, es decir sus recursos y capacidades a través de los cuales se implementan de manera continua cambios que se traducen en un desempeño superior al de la competencia (Álvarez y García: 1996). Entre los factores más sobresalientes están: tamaño de la empresa, estructura organizativa, gestión de recursos humanos, valores culturales, capacidades directivas, de marketing, calidad, innovación, recursos tecnológicos, gestión financiera, comercial, de producción, etc.

2.5.1 Características de los principales operadores de telefonía móvil en México

2.5.1.1 Telcel



La historia de Telcel se remonta a 1978 con la instalación y operación de un sistema de radiotelefonía móvil (teléfono en el automóvil) en el Distrito Federal. En 1984 obtuvo la concesión para explotar la red en el Área Metropolitana de la ciudad de México bajo la denominación Radiomovil Dipsa S.A. DE C.V, (perteneciente a América Móvil), en 1989 se creó la marca Telcel y en 1990 expandió sus servicios a nivel nacional.

En un inicio América Móvil fue subsidiaria móvil de TELMEX, en 2000 se convirtió en una empresa independiente, derivado de la escisión de activos de TELMEX en este segmento (CEPAL: 2010). En 2010 América Móvil, Telmex y Telmex Internacional, controladas por grupo carso se fusionaron en una sola empresa llevando el nombre de

la primera, con el objetivo de crear una compañía integrada focalizada en brindar ofertas comerciales empaquetadas a fin de generar relaciones de largo plazo con sus clientes.

Actualmente América Móvil, tiene una base de suscriptores móviles de 261,600,000, (América Móvil: 2012) principalmente en Brasil y México, es la tercer empresa más grande del mundo y líder en América Latina, opera en 17 países del continente, a través de las marcas TELCEL (únicamente en México), Tracfone (únicamente en Estados Unidos) y Claro en AL. En 2012 comenzó a operar en Holanda y Austria a través de las compañías KPN y Telekom Austria.

En México Telcel es el principal proveedor de telefonía móvil, aunque su participación se ha estancado en los últimos años. En 2012 reportó una base de 70,366,000 suscriptores (América Móvil: 2012) La empresa ha mostrado un buen desempeño en el segmento de postpago debido a la expansión de dispositivos que utilizan banda ancha. Pese a la reducción del 25% de las tarifas de interconexión móvil aplicada en 2011, el ingreso medio por usuario continua elevándose consecuencia del crecimiento del uso de datos, asimismo la reducción de las tarifas contribuyo al aumento en el tráfico de la red (véase cuadro 6).

Cuadro 6

Datos operativos de Telcel en México (2010- 2012)

	2010	2011	2012
Suscriptores	64,138,000	65,678,000	70,366,000
Prepago	57,778,000	58,218,000	61,756,000
Postpago	6,359,000	7,464,000	8,610,000
Ingreso medio por usuario	\$165	\$158	\$172

Fuente: Elaboración propia con datos de América Móvil, (2011) y América Móvil, (2012)

El desarrollo de las actividades de Telcel en México, se consideran innovadoras debido a su gran experiencia en el mercado. En 1996 fue el primer operador en introducir la modalidad de prepago por medio del sistema ficha amigo y amigo kit, logrando penetrar así diferentes estratos sociodemográficos de país. Esto a su vez esto revolucionó el

mercado mundial de telefonía móvil, ya que América Móvil fue la primera empresa en lanzar un eficaz sistema de prepago.

La empresa fue pionera en desplegar la tecnología GSM en Latinoamérica y en lanzar comercialmente una red 3G de banda ancha para transmisión de datos. En México, en 2008 inauguró sus servicios 3G, bajo los estándares UMTS/HSPA, agregados a su red GSM, en 2011 desplegó su red 3.5G bajo el estándar HSPA+.

A finales de 2012 lanzó su red 4G/LTE⁶⁸ con cobertura en 9 ciudades (Tijuana, Hermosillo, Ciudad Juárez, Guadalajara, Querétaro, Puebla, Mérida, Monterrey y el Distrito Federal) en 2013 alcanzó una cobertura del 65% de la población, cabe destacar que su red 4G sólo está disponible para los usuarios de prepago (América Móvil: 2013). El operador tiene concesiones para operar en las nueve regiones geográficas de México. Su cobertura geográfica poblacional es del 93%, siendo así la única compañía en México que ofrece esta cobertura (INTUG: 2013).

Telcel ofrece principalmente servicios inalámbricos de voz, datos, SMS, aunque también servicios como red privada Telcel, mensajería empresarial, e-mail corto, push Telcel, servicios de internet para teléfono o computadora, servicio de correo móvil, BlackBerry empresarial, móvilcam, servicios de localización vehicular o empresarial, servicios de productividad, y el innovador servicio de almacenamiento en la nube de internet, etc.

Sus servicios pueden ser contratados mediante dos modalidades prepago y postpago. Pese a que los usuarios de prepago utilizan menos tiempo aire, estos representan un importante segmento en el que no existe suficiente penetración, Cabe destacar que en comparación con el plan de postpago promedio, la modalidad de prepago involucra mayores cargos promedio por minuto de tiempo aire, aunque también menores costos de adquisición de usuarios y menores riesgos de crédito o cobranza (véase anexo 2).

⁶⁸ <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2012/11/06/telcel-lanza-red-lte-9-ciudades>

En México en 2012 sus ingresos totales ascendieron a \$271,004 millones, de los cuales \$172,229 millones (65%) corresponden a ingresos móviles que han crecido resultado de la introducción de beneficios adicionales en las ofertas comerciales, así como por el aumento del uso de datos, en contraparte los ingresos de voz móvil han disminuido debido a las reducciones de precios de terminación móvil implementadas en 2011 (América Móvil: 2012).

Asimismo, su utilidad de operación constituye una gran parte de sus ingresos manteniéndose por encima de la cuarta parte; no obstante disminuyó un poco a causa de la adopción de smartphones y por los esfuerzos llevados a cabo para aumentar la proporción de clientes de pospago (véase cuadro 7). En relación a la inversión, los planes de inversión total de la empresa para el periodo 2012-2014 ascienden a 3,950 millones de dólares⁶⁹.

Cuadro 7

Estado de resultados (2010 - 2012)
(millones de pesos)

	2010	2011	2012
Ingresos	250,347	263,624	271,004
Ingresos móviles	148,059	159,953	172,229
Ingresos por servicio	n/d	132,719	143,376
Ingresos por equipo	n/d	26,976	28,497
Utilidad de operación	103,701	101,360	97,526
%	41.4%	38.4%	36%

Fuente: Elaboración propia con datos de América Móvil, (2011) y América Móvil, (2012)

⁶⁹ <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2012/11/06/telcel-lanza-red-lte-9-ciudades>

2.5.1.2. Movistar



En la década de los noventa América Latina fue escenario de disputa por los activos de la industria de telecomunicaciones, la empresa española grupo telefónica aprovechando su posición dominante en el mercado interno, consolidó su presencia a través de la adquisición de activos de algunos de sus competidores, transformándose en el principal inversionista extranjero de la región, así sus operaciones regionales comenzaron a homogeneizarse afianzando una marca única Movistar a excepción de Vivo en Brasil (CEPAL: 2010).

Debido al éxito en Latinoamérica, grupo telefónica decidió ampliarse hacia mercados más competitivos de Europa. Se considera como una de las operadoras de telecomunicaciones líderes en el mundo con presencia en 25 países a través de sus marcas Movistar, Vivo y O2. Medido en términos del número de abonados, es el quinto operador móvil más grande a nivel mundial (Wireless Intelligence: 2012) y el segundo más grande en América Latina. En 2012 alcanzó una base de clientes de telefonía móvil de 247,269,500 a nivel mundial, crecimiento procedente primordialmente de economías emergentes, como Asia y Latinoamérica. La empresa cuenta con más de 80 años de experiencia en el ramo.

En medio de un proceso de reorganización estratégica, grupo telefónica ha creado dos unidades de negocio en torno a las dos regiones en las que opera: Europa y Latinoamérica, teniendo así tres sedes operativas: Madrid para Europa y los servicios empresariales, Londres para Telefónica Digital y São Paulo para América Latina⁷⁰.

⁷⁰ <http://eleconomista.com.mx/industria-global/2012/07/30/telefonica-manejara-america-latina-sao-paulo>

En México, grupo telefónica opera bajo la marca Movistar, el operador ingresó en el año 2000, al adquirir 4 compañías que desde 1990 operaban en el norte del país: Cedetel, Baja Celular, Norcel y Movitel. En 2002, r adquirió gran parte de las acciones de la compañía Pegaso PCS⁷¹ ampliando así su presencia a nivel nacional.

Al 2013 Movistar es el segundo operador de telefonía móvil concentrando 19.2% del mercado es decir alrededor de 19,168,000 usuarios, la empresa ha mostrado una ligera tendencia a la baja en el segmento de contrato tras las reducciones de las tarifas de interconexión y el reposicionamiento comercial para adaptar sus planes tarifarios. Cabe destacar que Movistar es el operador con mayor proporción de prepago en el mercado, situación que ha presionado también su ingreso medio por usuario siendo el más bajo (véase cuadro 8).

Cuadro 8

Datos operativos de Movistar en México (2010-2012)

	2010	2011	2012
Suscriptores	19,661,600	19,942,400	19,168,000
Prepago	18,061,300	18,149,800	17,668,300
Pospago	1,600,200	1,592,600	1,499,700
Ingreso medio por usuario	\$117 ^{*72}	\$89 ^{**}	\$96

Fuente: Elaboración propia con datos de GRUPO TELEFÓNICA (2011), GRUPO TELEFÓNICA (2012), CIU (2011) y CANIETI (2013)

* Información al 2010

** Información al 2011

***Información al 2012

El operador migró a la tecnología 3G (estándar CDMA) y GSM) de 2003 a 2005 (OCDE: 2012). Comenzó a comercializar su red 4G/LTE, a finales de 2012, casi un mes antes que Telcel, inicialmente en la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. En 2013 comenzó la primera fase de LTE (llamada HSPA+) y estima que ésta madure hacia el 2014⁷³. En México, la empresa tiene una cobertura geográfica poblacional del 70.3%; su porcentaje de espectro radiológico es del 25% en la banda de 850 MHz, aunque no en todas las regiones lo que dificulta su competencia (véase anexo 3)

⁷¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Telef%C3%B3nica_M%C3%B3viles_Espa%C3%B1a_S.A.#M.C3.A9xico

⁷² <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/11/19/telcel-resiente-competencia-de-movistar>

⁷³ <http://www.netmedia.info/featured/movistar-lanza-antes-que-telcel-red-lte-en-mexico/3/>

Durante 2012, las finanzas de Movistar tuvieron importantes fluctuaciones, aunque en el agregado logró un ligero crecimiento de 1.4%, para llegar a 1,596 millones equivalentes a \$27,771 millones (Grupo Telefónica: 2012). No obstante una de las razones que socava el crecimiento de sus ingresos tiene que ver con el bajo ingreso medio por usuario que mantiene, resultado de su estrategia por atraer nuevos clientes de bajo poder adquisitivo, a lo que se suman los efectos de un menor ingreso de prepago debido a un menor consumo y a la nueva facturación que maneja por fracción de minuto (CIU: 2011) por tales motivos el operador no ha podido superar a Nextel en términos de ingresos desde 2011 (CANIETI: 2013).

Cabe destacar la importancia de sus ingresos móviles resultado del desarrollo del negocio de banda ancha móvil, ya que a finales de 2012 estos ingresos representaron el 33% del total. En cuanto al margen operativo en 2012 osciló cerca del 27%, mostrando un descenso que se explica por el esfuerzo comercial realizado para reposicionarse comercialmente, por el despliegue de la red 3G así como por el impacto de la rebaja en la interconexión, sin embargo se prevé que se compense debido a las mayores eficiencias derivadas del acuerdo de roaming con Iusacell (véase cuadro 9). En 2012 la inversión de Movistar en México fue de 4271 millones de euros asociada principalmente al esfuerzo realizado para el despliegue de su red 3G (Grupo Telefónica: 2012).

Cuadro 9

**Estado de resultados (2010 - 2012)
(millones de euros)**

	2010	2011	2012
Ingresos	1,832	1,557	1,596
Ingresos móviles	n/d	n/d	1,416
Ingresos por servicio	1,651	1,387	1,416
Utilidad de operación	623	572	432
%	34%	36.7%	27%

Fuente: Elaboración propia con datos de GRUPO TELEFÓNICA (2012)

2.5.1.3. Iusacell



En 1987 grupo Iusacell se constituyó como la primera prestadora mexicana de servicios de telecomunicaciones celulares en ofrecer el servicio en la ciudad de México y su área metropolitana⁷⁴ bajo la batuta de grupo IUSA de la familia Peralta. Posteriormente fue adquiriendo pequeñas empresas que ofrecían el servicio en otras regiones del interior del país llegando a ser el operador de telefonía móvil más grande de México (AMEDI: 2012). En 1993 la estadounidense Bell Atlantic (Verizon) se hizo del 40% del capital de la empresa⁷⁵

A inicios de la década de los noventa la cuota de mercado de Grupo Iusacell era muy similar a la de Telcel de 45% y 55% respectivamente. Sin embargo mientras Telcel tenía licencias en las nueve regiones, Iusacell sólo contaba con licencias en cinco regiones (1, 2, 3, 4) (Mariscal y Rivera: 2007). Fue hasta 2002 cuando se extendió completamente las regiones restantes (5, 6, 7 y 8).

Iusacell solo ofrecía el servicio móvil mediante la modalidad de postpago, viéndose fuertemente afectada por la crisis de 1994, situación que aprovechó Telcel, así para 1995 Iusacell quedó como segundo operador del mercado, pues cuando incursionó en la modalidad de prepago a través del sistema Viva Universal, este mercado ya había sido captado; a ello se agrega el ingreso al mercado de Grupo Telefónica en el año 2000 quedando desplazando Iusacell al tercer sitio.

En el año 2001, la empresa inició el lanzamiento comercial de los servicios PCS en las regiones 1 y 4. En ese mismo año, la operadora inglesa Vodafone compró el 35% de

⁷⁴ http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Grupo_Iusacell,_S.A._de_C.V.-Iusacell

⁷⁵ http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=3465

Iusacell, pero los conflictos con sus socios estadounidenses, resultaron en la venta en 2003 del 74% de Iusacell a Móvil Access⁷⁶, subsidiaria de Ricardo Salinas Pliego (dueño en sociedad de la empresa de comunicación móvil Unefon) quien asumió una deuda superior a los 800 millones de dólares⁷⁷, renegociándola en 2004 logró extenderla hasta 2015. Posteriormente Iusacell comenzó a compartir la red con Unefon, operador con cobertura a nivel nacional bajo un modelo de bajo costo.

En 2007, grupo Iusacell se fusionó con Unefon Holdings operador de telefonía inalámbrica centrado en el mercado de masas de México. A finales del 2010 Móvil Access dejó de tener participación accionaria en Grupo Iusacell y pasó totalmente a manos de Grupo Salinas.

En 2012 fue aprobada la adquisición del 50% de grupo Iusacell por parte de grupo televisa, bajo algunas condiciones impuestas por la CFC como la licitación de una nueva cadena de televisión abierta en el país⁷⁸, así Iusacell pasó a ser propiedad compartida de las dos cadenas de televisión abierta más grandes en México, grupo Salinas y grupo televisa a razón 50% cada uno, bajo el nombre comercial de Iusacell; aunque sus subsidiarias operativas comercializan sus productos y servicios de forma separada bajo las marcas de Iusacell y Unefon.

Pese a que resulta difícil obtener datos operativos confiables, en términos generales, la compra por parte de grupo televisa impactó positivamente la cuota de mercado⁷⁹ de Iusacell, pues en 2012 alcanzó una base de 6, 622,000 suscriptores manteniéndose como el cuarto operador móvil más grande en el país (véase cuadro 10).

⁷⁶ Grupo Móvil Access se fundó en 1991, es una compañía que provee servicios móviles de telecomunicaciones. Anteriormente fue conocida como "Biper", cuya actividad original era la adquisición y venta de equipos radiolocalizadores de personas. Fuente: http://www.securities.com/Public/company-profile/MX/Grupo_M%C3%B3vil_Access_SA_de_CV_es_1220986.html

⁷⁷ http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=3465

⁷⁸ <http://altonivel.com.mx/21782-aprobada-alianza-televisa-iusacell-bajo-condiciones.html>

⁷⁹ <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-empresas/2012/08/08/madurez-intermedia-mercado-movil-ii-trim-12>

Cuadro 10

Datos operativos de Iusacell en México (2010-2012)

	2010	2011	2012
Suscriptores	4,159,000	4,892,000	6,622,000
Prepago	n/d	3, 355,912 ⁸⁰	n/d
Pospago	n/d	1, 536,088	n/d
Ingreso medio por usuario	\$192 ^{*81}	\$197 ^{**}	\$185

Fuente: Elaboración propia con datos de CANIETI (2013), CIU (2009)

** Información al 2010

** Información al 2011

La trayectoria de Iusacell en el mercado mexicano, resulta innovadora pues fue la primera empresa en introducir el internet móvil de Banda Ancha BAM; asimismo en 2003 lanzó la primera red de datos y voz de alta velocidad (CDMA2000 1XRTT) en la ciudad de México a finales del mismo año Iusacell completó las pruebas técnicas para ofrecer voz sobre servicios de Internet en la modalidad de grupos (push to talk) sin embargo, su lanzamiento comercial no fue autorizado por la COFETEL. (Iusacell: 2007).

En 2005, Grupo Iusacell a través de su principal subsidiaria operadora (Iusacell celular) obtuvo la autorización de la SCT para proporcionar servicios fijos de voz, datos y larga distancia a nivel nacional utilizando la banda de PCS, pudiendo así operar en las 7 regiones restantes (2, 3, 5, 6, 7, 8, 9) del proceso iniciado en 2001.

En 2006 desplegó su red 3G (CDMA) en la ciudad de México para ofertar servicios de voz y banda ancha móvil, ésta es la tecnología digital de más alta capacidad disponible en la banda de frecuencias de 800 y 1900 MHz. En el 2007 Iusacell mejoró su red en ciertas ciudades mediante el despliegue de la tecnología EVDO-3G Rev, permitiéndole ofrecer servicios de valor agregado como transferencia de video, servicios móviles de oficina, acceso a Internet.

Iusacell es el único proveedor en México que opera simultáneamente redes con las tecnologías CDMA2000 y GSM/HSDPA+, pues mantiene concesiones para operar sistemas de telefonía celular en cinco áreas regiones contiguas en el centro y sur de

⁸⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Iusacell>

⁸¹ <http://www.cnexpansion.com/negocios/2010/11/19/telcel-resiente-competencia-de-movistar>

México⁸² (5, 6, 7, 8 y 9), sus servicios PCS inalámbricos tienen concesiones en todas las regiones del país (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9)⁸³ (Iusacell: 2007); en 2010 desplegó en las 9 regiones PCS la infraestructura 3G (GSM/HSPA+). Iusacell opera las dos únicas redes CDMA (la suya y la de Unefon)⁸⁴. Todavía no ha migrado a redes de cuarta generación. La cantidad de espectro radiológico disponible por la empresa es del 22%; aunque la cobertura geográfica poblacional de Iusacell solo es del 75.6% (AMEDI: 2012).

Adicionalmente a los servicios de telefonía móvil, local, larga distancia, SMS, transmisión de datos y servicios de roaming (véase anexo 3) No es posible determinar con exactitud la situación financiera de la empresa ya que a partir el 2010, año en que dejó de cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), no reporta sus estados financieros. Sin embargo, desde 2009 Iusacell presentaba una situación financiera delicada con una deuda de \$12,047 millones, la cual a finales de 2011 alcanzó un costo de 1,500 millones de dólares⁸⁵, de igual forma su flujo de efectivo llegó a ser negativo (-15 millones de dólares)⁸⁶. En 2012 generó ingresos por \$13,466 millones mostrando un crecimiento anual de 7.4% (CANIETI: 2013) (véase cuadro 11). Las últimas cifras de inversión de capital de Iusacell datan de 2007 por un monto de 110.4 millones de dólares, destinados a aumentar la cobertura y mejorar la calidad de la red celular (Iusacell: 2007).

Cuadro 11
Estado de resultados (2009 - 2012)
(millones de pesos)

	2009	2010	2011	2012
Ingresos	11,487	11,931	12,538	13,466
Ingresos móviles	n/d	n/d	n/d	n/d
Ingresos por servicio	n/d	n/d	n/d	n/d
Ingresos por equipo	n/d	n/d	n/d	n/d
Utilidad de operación	n/d	n/d	n/d	n/d
%	n/d	n/d	n/d	n/d

Fuente: Elaboración propia con datos de AMEDI (2012), CANIETI (2013) y CIU (2011)

⁸² http://www.securities.com/Public/company-profile/MX/Grupo_Iusacell_SA_de_CV_es_1223898.html

⁸³ http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Grupo_Iusacell_SA_150_millones_de_dolares_en_2009_de_C.V.-Iusacell

⁸⁴ http://www.vivacelular.com/reportajes/1310614/operadores_mexicanos_mejorarn_sus_redes_de_datos.html

⁸⁵ <http://www.milenio.com/cdb/doc/impreso/9094580>

⁸⁶ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/03/31/Iusacell-alista-firma-con-acreedores>

2.5.1.4. Nextel



La trayectoria del operador en el país inició el 1998, estableciéndose oficialmente con el nombre de Nextel de México S.A. de C.V., organización privada propiedad de Nextel International. En 2001 cambió su estructura para ser una compañía independiente subsidiaria de la empresa de telecomunicaciones NII Holdings, Inc.⁸⁷, uno de los más importantes proveedores de servicios de comunicaciones móviles integradas (vía radio digital) que opera bajo la marca Nextel en América Latina con operaciones en Argentina, Brasil, México y Perú y NII para uso exclusivo en los Estados Unidos⁸⁸.

En el mercado mexicano, Nextel es líder en el servicio de trunking, en 2012 contó con alrededor de 3,901,700 suscriptores (Nextel: 2012), sin duda el operador ha logrado posicionarse fuertemente en el mercado logrando una cuota de 3.9%, a pesar de la ligera caída del uso de su red (CANIETI: 2013).

Aunque Nextel ofrece sus servicios mediante las dos modalidades de pago, la mayor parte de sus suscriptores pertenecen a la modalidad de pospago, principalmente clientes empresariales de alto consumo; por tal motivo y pese a la tendencia decreciente, el operador reporta el mayor ingreso medio por abonado de la industria (véase cuadro 12), equivalente a más del triple reportado por el principal operador.

⁸⁷ <http://www.nextel.com.mx/quienes+somos/historia.htm>

⁸⁸ <http://www.nii.com>

Cuadro 12

Datos operativos de Nextel en México (2010-2012)

	2010	2011	2012
Suscriptores	3,361,000	3,696,000	3 901,700
Prepago	n/d	n/d	n/d
Pospago	n/d	n/d	n/d
Ingreso medio por usuario	\$576* ⁸⁹	\$563**	\$543
Ingreso medio por usuario (US\$)	47 ⁹⁰	45	40 ⁹¹

Fuente: Elaboración propia con datos de CIU (2011) y CANIETI (2013), CIU (2009) y Nextel (2012).

*Información al 2010

**Información al 2011

En México sus redes originales utilizan la red iDEN (integrated digital enhanced network), una red digital de servicios integrados de radiocomunicación desarrollada por motorola en 1994, quien también provee las terminales móviles de dicha tecnología. La tecnología iDEN proporciona a los usuarios múltiples servicios en un único e integrado sistema de comunicaciones móviles, es decir, integra cuatro servicios en un solo dispositivo; su principal característica radica en permitir la comunicación directa a través del radio de dos vías.

Resultado de la Licitación 21, Nextel a través de su subsidiaria NII Digital recibió una licencia nacional de 30 MHz de espectro (bandas 1.7 GHz y 2.1 GHz), que utilizó en 2012 para migrar de su tecnología iDEN a tecnología 3G (utilizando la versión HSPA+ de WCDMAⁱ), la cual le permite usar el espectro de manera más eficiente y ofrecer múltiples servicios inalámbricos integrados (radiolocalización, datos y voz⁹²). Nextel determinó cerrar su red nacional iDEN a mediados de 2013 a fin de iniciar la transición del servicio push to talk de iDEN hacia CDMA, pues la cobertura de push to talk bajo sprint direct connect, es tres veces mayor respecto de la de iDEN, dando alcance en la conexión directa internacional con los países latinoamericanos y sus funcionalidades de datos de banda ancha 3G⁹³.

⁸⁹ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/11/19/telcel-resiente-competencia-de-movistar>

⁹⁰ <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=137178&p=irol-newsArticle&ID=1532361&highlight=>

⁹¹ <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=137178&p=irol-newsArticle&ID=1790388&highlight=>

⁹² <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/09/25/nextel-apuesta-3000-mdd-a-nueva-red>

⁹³ <http://hoylosangeles.com/news/2013/may/09/sprint-planea-cerrar-su-red-iden-nextel-en-2-meses/>

La empresa alcanzó en 2013 una paridad de cobertura entre su red de telecomunicaciones tradicional (iDEN) y la nueva infraestructura evolution (4G)⁹⁴. En 2013 la red Nextel evolution alcanzó una cobertura en 60 ciudades del país⁹⁵. NEXTEL cuenta con una participación del 21% del espectro radiológico, su red tiene una a cobertura geográfica poblacional de 75.5% (INTUG: 2013).

Durante sus 15 años de presencia en el país el operador se ha caracterizado por ofrecer a sus usuarios soluciones que optimizan su operación y recursos. Su principal oferta es un servicio integrado de comunicación móvil que comprende telefonía móvil, SMS, datos móviles, banda ancha y radio digital de dos vías. También ofrece servicios de valor añadido como internet móvil, servicios de itinerancia internacional (véase anexo 4).

Respecto a la situación financiera de Nextel, sus ingresos se mantuvieron estables hasta 2012 debido a una disminución en el ingreso medio por suscriptor resultante de la aplicación de planes de servicios con menor capacidad en respuesta al entorno competitivo en México (Nextel: 2012) Asimismo, a pesar de contar con el menor número de líneas del mercado, el hecho de que sus líneas pertenezcan en su mayoría a clientes empresariales de contrato, asegura al operador una aportación mensual de ingresos, fomentando una trayectoria estable y creciente en sus ingresos⁹⁶ (véase cuadro 13).

Parece que seguirá incurriendo en mayores gastos operativos en relación con el despliegue de su nueva red; como resultado de ello y otros factores, el margen de ganancias se redujo de 33% en 2011 al 27% en 2012. El lanzamiento de su nueva red evolution de cuarta generación que permite ofrecer servicios de radiocomunicación, voz y datos, implica una inversión total de 3,000 millones de dólares hasta 2015⁹⁷, sólo en

⁹⁴ <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/04/14/avanza-nextel-despliegue-redes-4g>

⁹⁵ <http://www.elsemanario.com/noticias/tecnologia/83834-llega-la-red-nextel-evolution-a-nuevo-laredo-con-la-cual-los-usuarios-pueden-tener-comunicacion-desde-y-hacia-eua.html>

⁹⁶ <http://www.revistagadgets.com/www/2012/07/05/las-telecomunicaciones-moviles-en-mexico-segundo-movil-al-1q12/>

⁹⁷ <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/04/14/avanza-nextel-despliegue-redes-4g>

2012 Nextel ejerció 1,400 millones de dólares del monto total contemplado para el proyecto⁹⁸.

Cuadro 13

Estado de resultados (2010 - 2012)
(miles de dólares)

	2010	2011	2012
Ingresos	2,113,762	2,249,447	2,109,573
Ingresos por servicio	2,023,129	2,165,575	2,033,255
Ingresos por equipo	90,633	83,872	76,318
Utilidad de operación	745,155	747,247	561,059
%	n/d	33%	27%

Fuente: Elaboración propia con datos de Nextel (2011) y Nextel (2012)

2.6. Barreras para la competencia

Para el tema de investigación, se consideran como barreras para la competencia, las barreras de entrada a un sector señaladas por M. Porter (1980), quien las define como todo aquello que impide o dificulta el acceso de los competidores potenciales a un determinado sector y cita como posibles causas de las barreras: economías de escala, los costes conjuntos aplicables a más de una actividad la diferenciación de los productos, las necesidades de capital para instalarse los costos que habrían de asumir los clientes por cambiar de proveedor, el acceso restringido a los canales de distribución, las desventajas en coste independientes de las economías de escala (ubicación favorable, acceso preferencial a materias primas, tecnología de productos patentada, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia) y las políticas de administración (Mata: 2008).

2.6.1. Política gubernamental

Las políticas de administración y las regulaciones del gobierno, pueden limitar e incluso obstaculizar el ingreso al sector de un entrante, a través de restricciones de carácter económico, legislativo, comercial, etc. (Porter: 1980) Entre este tipo de barreras

⁹⁸ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/09/25/nextel-apuesta-3000-mdd-a-nueva-red>

podemos mencionar las relacionadas con los procedimientos burocráticos necesarios para poder ingresar y operar en un determinado sector.

Por ejemplo, anterior a la reforma en telecomunicaciones de 2013, el proceso de otorgamiento de una concesión para operar como proveedor de servicios públicos de telecomunicaciones era muy tedioso, ya que previo a que la COFETEL, recomendara a la SCT el otorgamiento de una concesión, la SCT revisaba detalladamente el plan de negocios del entrante, su competencia técnica y financiera y en caso de que el operador modificara algún componente de su red mientras la construía debía solicitar la reforma de su concesión, llevando un largo trámite. Actualmente quien otorga las concesiones en materia de telecomunicaciones es el IFT y la nueva ley en la materia prevé el establecimiento de concesiones únicas, de forma que los concesionarios puedan prestar todo tipo de servicios a través de sus redes, siempre que cumplan con las obligaciones y contraprestaciones que les imponga el IFTL.

Otra barrera de este tipo tenía que ver con la imprecisa división de actividades entre la SCT y la COFETEL, originada por la función únicamente consultiva de la COFETEL, pues la SCT al recibir su opinión respecto algún tema, realizaba su⁹⁹ propio análisis y una vez tomada una decisión, la COFETEL era responsable de implementarla, causando complicados procedimientos interinstitucionales (doble ventanilla) (OCDE: 2012). El resultado de esta doble revisión retrasó la toma de decisiones además de disminuir su fuerza.

En este sentido, anterior a la reforma los operadores de telefonía móvil recurrían frecuentemente a la impugnación ante la SCJ y al juicio de amparo a fin de no acatar las resoluciones emitidas por el regulador, quien al no tener la categoría de experto en la materia, su opinión técnica no tenía una fuerte validez jurídica, actualmente, los juicios de amparo serán sustanciados por jueces y tribunales especializados.

⁹⁹ Doble ventanilla: Se entiende por el problema existente entre la SCT y la Cofetel que implica que cualquier acción o revisión realizada por una casi siempre la repite la otra (OCDE: 2012).

Asimismo, la designación de los cinco comisionados de la COFETEL por parte del presidente para un periodo de ocho años, con posibilidad de reelección para otros ocho, significaba un plazo sumamente largo; ahora el regulador se integra por siete comisionados, designados en forma escalonada a propuesta del Ejecutivo con la ratificación del Senado, cuyo presidente será nombrado por la Cámara de Senadores de entre los comisionados, por el voto de las dos terceras partes, por un periodo de cuatro años, renovable por una sola ocasión¹⁰⁰.

2.6.2. Economías de escala, desventaja en costos y acceso restringido a canales de distribución

Se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio: fabricación, compras, mercadeo, cadena de suministro, distribución, lo cual puede inhibir a los potenciales competidores quienes se verían obligados a ingresar al mercado sobre una base en gran escala e incluso independientemente de la escala en ocasiones en desventaja en costos, la cual se presenta cuando las empresas ya establecidas tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por los entrantes independientemente de su tamaño y sus economías de escala, como son patentes, control sobre proveedores, subsidios del gobierno, la curva de experiencia, etc. Mientras más restringidos sean los canales de distribución, más difícil será el ingreso de los nuevos entrantes (Porter: 1980).

Para los competidores potenciales, éstas tienen que ver con el déficit de espectro radioeléctrico en México como insumo necesario para sus operaciones; inclusive para operadores ya establecidos este déficit representa una barrera ya que su servicio de roaming está condicionado por su área de cobertura, dependiendo de otro operador para prestarlo fuera de sus áreas de servicio, por lo que sus usuarios solo pueden acceder al sistema de otro operador si este les permite hacer roaming en su red. Es por ello que algunos operadores ofrecen mejores tarifas de roaming pues proporcionan este

¹⁰⁰ <http://www.ift.org.mx/iftweb/wp-content/uploads/2013/10/DOF-ReformaConstitucional.pdf>

servicio en su propia red, tienen mayor volumen de llamadas o alguna afiliación con otros operadores.

El esquema de discriminación de precios aplicado en el mercado¹⁰¹ ha permitido a los operadores ofrecer precios bajos, ejemplo Telcel quien ofrecía planes con tarifas cero en llamadas dentro de su red y cargos de aproximadamente \$3.00 por minuto para llamadas terminadas en otras redes. Movistar ofrecía planes con costo cero en llamadas dentro de su red, cobrando tarifas de \$3.50 por minuto para llamadas terminadas en la red de otro operador.

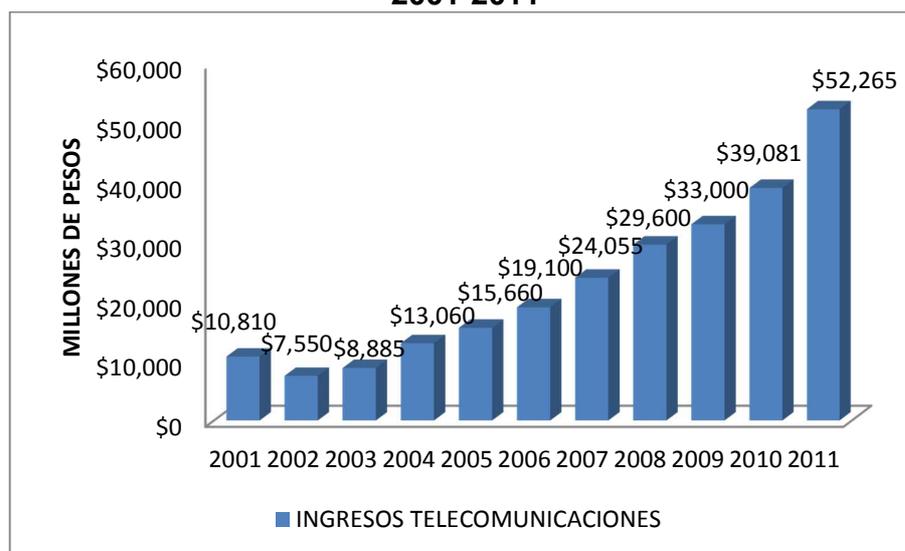
¹⁰¹ Diferencia entre la tarifa que ofrece un operador en llamadas realizadas dentro de su red y la tarifa que cobra por interconectar las llamadas de su red hacia otra red)

CAPÍTULO III CONTEXTO DEL MERCADO DE TELEFONÍA EN ARGENTINA Y FRANCIA

3.1 Sector de telecomunicaciones en Argentina

En 2011 el aporte del sector de telecomunicaciones al Producto Interno Bruto de Argentina, (PIB) fue de 4.5% (Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX: 2012). Los ingresos de la industria de telecomunicaciones han aumentado, en 2011 llegaron a \$52,265 millones de pesos argentinos¹⁰² (véase gráfica 20). Se espera que en 2013 los ingresos en el sector alcancen más de 17 billones de dólares¹⁰³.

Gráfica 20
Ingresos del sector de telecomunicaciones en Argentina
2001-2011



Fuente: Elaboración propia con datos de Cámara de Informática y Comunicaciones de la República de Argentina (CICOMRA) <http://www.cicomra.org.ar>

En 2011 el segmento de telefonía móvil fue el que tuvo mayor participación en los ingresos del sector, generando el 58.3% del total¹⁰⁴ (véase gráfica 21), esto se vio

¹⁰² http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_notasb.asp?id_template=6

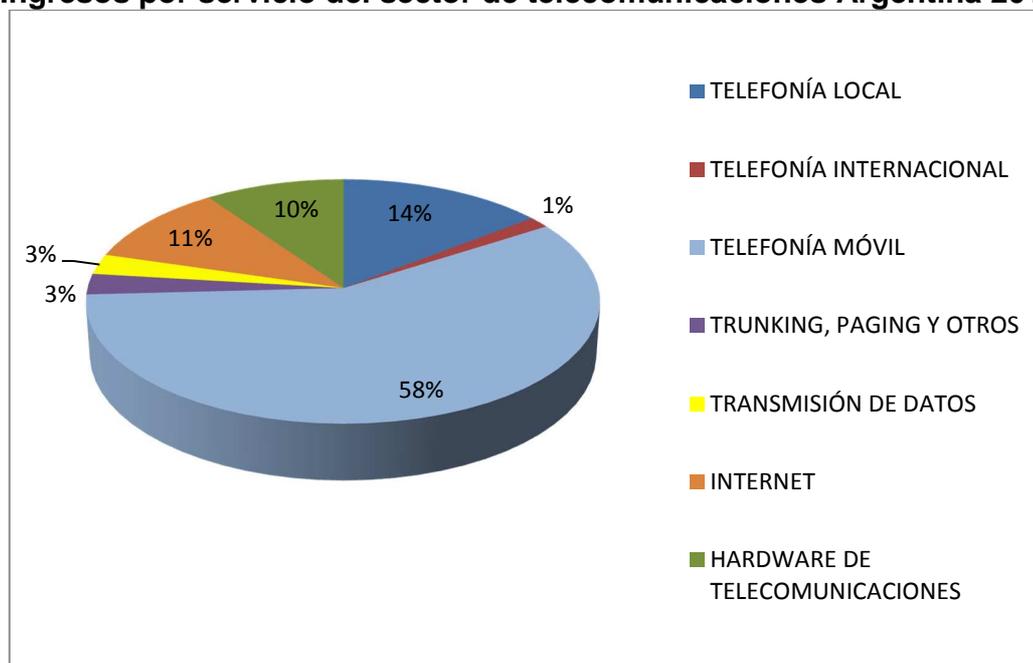
¹⁰³ <http://www.budde.com.au/Research/Argentina-Telecoms-Mobile-Broadband-and-Forecasts.html>

¹⁰⁴ <http://www.cicomra.org.ar>

soportado por el crecimiento en ventas de los teléfonos móviles que cerró el año con 13.5 millones de equipos vendidos, principalmente smartphones (ICEX: 2012).

Gráfica 21

Ingresos por servicio del sector de telecomunicaciones Argentina 2011



Fuente: Elaboración propia con datos de Cámara de Informática y Comunicaciones de la República de Argentina, (CICOMRA) (2012). <http://www.cicomra.org.ar>

Respecto a la inversión en el sector de telecomunicaciones ésta muestra una tendencia a la alza pasando de 1,728.3 millones de dólares en 2010 a 2,136.9 millones de dólares en 2011 (Banco Mundial: 2012) (véase gráfica 21). Argentina lleva la misma orientación que los países industrializados en los índices de penetración de la industria de las telecomunicaciones, pues su desarrollo se explica principalmente por el descenso sostenido de los cargos de acceso a los diferentes servicios, consecuencia de las agresivas políticas de promoción y descuento de las empresas prestadoras de los mismos.

3.1.1 banda ancha e internet en Argentina

En Argentina el internet tiene cada vez más relevancia como medio de información, entretenimiento e instrumento de consumo tanto en las actividades del sector público como del sector privado, entre las principales tendencias asociadas al uso de internet destaca la posibilidad de categorizar el acceso a banda ancha como derecho universal, el crecimiento de las transacciones comerciales (e-commerce), etc. Por ello algunas provincias argentinas han llevado a cabo proyectos para dotar de conectividad inalámbrica gratuita a sus ciudades, como es el caso de Buenos Aires.

Cabe destacar que en el mercado de banda ancha y acceso a Internet existe una alta concentración en tres proveedores (Arnet, Fibertel y Speedy) presentes en 4 de cada 5 hogares conectados al 2011 (ICEX: 2012). De 2006 a 2012, el número de usuarios de Internet se duplicó de 13, 000,000¹⁰⁵ a 31,100, 000 respectivamente (véase cuadro 14). Argentina es considerado uno de los países con mayor penetración en Latinoamérica con una tasa de alrededor de 55.8%¹⁰⁶ de la población bajo distintas modalidades de conexión¹⁰⁷.

Cuadro 14

Usuarios de internet en Argentina (2006- 2012)

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Millones	13.0	16.0	20.0	23.0	27.0	31.0	31.1

Fuente: Elaboración propia con datos de http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_notasb.asp?id_template=6 y <http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-44-en-argentina-y-yason-10-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/>

En el país el tipo de acceso mayormente utilizado es la banda ancha fija con 5,800,000 clientes en 2011, mientras que sólo 1,600,000 usuarios acceden a la red por medio de banda ancha móvil¹⁰⁸, la tasa de penetración de cada tipo de acceso es de 10.5% y 11.7% respectivamente¹⁰⁹. Se espera que se mantenga el crecimiento sostenido de las

¹⁰⁵ http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_notasb.asp?id_template=6

¹⁰⁶ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

¹⁰⁷ <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/>

¹⁰⁸ http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_notasb.asp?id_template=6

¹⁰⁹ <http://www.broadbandcommission.org/Documents/bb-annualreport2012.pdf>

conexiones fijas de Internet, aunque a largo plazo el tipo de acceso a Internet pasará de ser fijo y compartido a móvil y personal.

3.2. Telefonía móvil Argentina

En 1993 se contaba con un parque de solo 140,500 suscriptores, hacia 1998 el mercado de telefonía móvil contaba con más de 2.5 millones de terminales. Resultado de la crisis entre 2001 y 2002 se produjo una disminución en la cantidad de terminales móviles, aunque la tendencia se revirtió a partir del año siguiente. Entre 2003 y 2008 la cifra de suscriptores aumentó casi el 500%, pero fue a partir de 2004 año cuando el crecimiento comenzó a ser más notorio. En 2012 se reportó una cifra 58,599,390 suscriptores móviles¹¹⁰ (véase gráfica 26).

Después de Brasil, Argentina posee el segundo mercado móvil más dinámico de América Latina, con un incremento anual de suscriptores del 3%¹¹¹. El desarrollo del mercado también se refleja en la tasa de penetración del servicio (véase cuadro 18), la cual supera el promedio mundial y es comparable con la de varios países desarrollados.

Esto se debe a que muchos argentinos poseen varias tarjetas SIM, en ocasiones para aprovechar las ofertas especiales o para el uso de la banda ancha móvil y resultado de la fuerte competencia de precios entre los operadores derivada de la falta de regulación de las tarifas móviles finales. En 2013 la penetración móvil llegó a aproximadamente 142.5%¹¹².

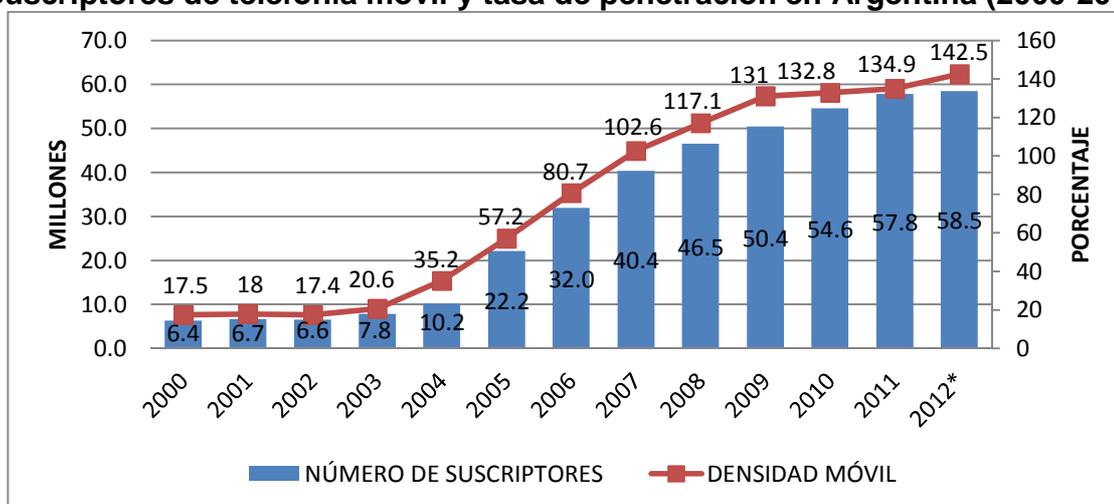
¹¹⁰ <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

¹¹¹ <http://www.budde.com.au/Research/Argentina-Telecoms-Mobile-Broadband-and-Forecasts.html>

¹¹² <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

Gráfica 26

Suscriptores de telefonía móvil y tasa de penetración en Argentina (2000-2012)

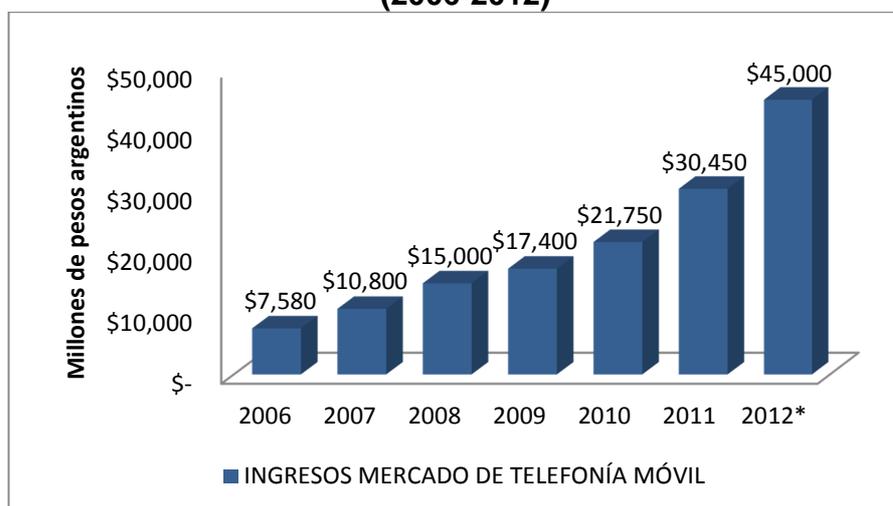


Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), (2012) y <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

El mercado de telefonía móvil es el principal motor del sector de telecomunicaciones aporta el 58.3% de los ingresos totales (30,450 millones de pesos argentinos en 2012¹¹³ (Véase Gráfica 27).

Gráfica 27

Ingresos del mercado de telefonía móvil en Argentina (2006-2012)

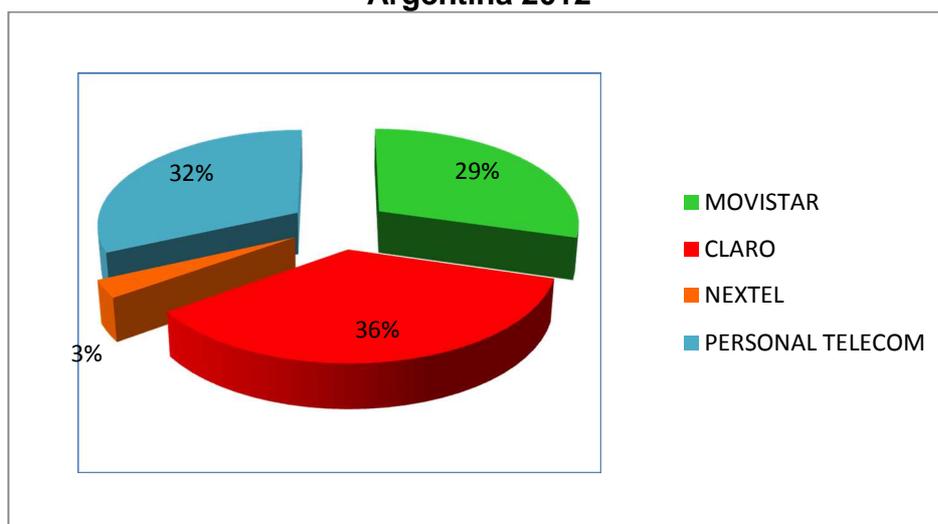


Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.cicomra.org.ar> y http://www.rionegro.com.ar/diario/la-telefonía-movil-habria-facturado-mas-de-45-000-millones-en-el-2012-1041968-10944-notas_eco.aspx

¹¹³ http://www.rionegro.com.ar/diario/la-telefonía-movil-habria-facturado-mas-de-45-000-millones-en-el-2012-1041968-10944-notas_eco.aspx

El mercado argentino de telefonía móvil es un mercado maduro en cuanto a la penetración del servicio y la demanda de los usuarios, sin embargo está altamente concentrado por tres operadores en Claro de América Móvil (ex CTI) con una participación del 36%, seguido por Personal Telecom de Telecom Argentina con 32%, Movistar de Grupo Telefónica (ex Unifón y Movicom) con 29% y el cuarto mayor operador Nextel con solo el 3% según cifras de 2012 (véase gráfica 28). La Federación de Cooperativas del Servicio Telefónico de la Zona Sur, Fecosur, (asociación de cooperativas de de telecomunicaciones) también ofrece el servicio de Operador de Red Virtual Móvil (OMV) ganando progresivamente participación en el mercado.

Gráfica 28
Participación de los operadores de telefonía móvil en Argentina 2012

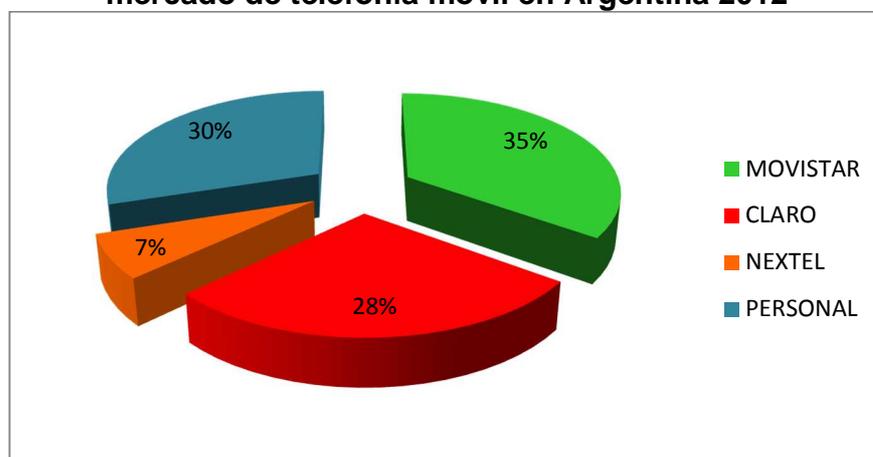


Fuente: Elaboración propia con datos del Personal (2012), América Móvil (2012), Grupo Telefónica (2012), Nextel (2012).

Sin embargo, la distribución de los ingresos generados en el mercado de telefonía móvil no está en función del número de suscriptores que posee cada operador, en 2010 Movistar concentró el 35% del total, seguido por Personal con el 30%, Claro obtuvo el 28% y Nextel solo el 7% (véase gráfica 29) (ICEX: 2012).

Gráfica 29

Participación de los operadores en los ingresos del mercado de telefonía móvil en Argentina 2012



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), (2012)

Respecto a la administración del espectro radioeléctrico, la legislación argentina señala que ningún operador puede acumular más de 50 MHz de espectro en una misma área de servicio, por lo que el territorio está dividido en tres áreas de explotación.

Posterior a la suspensión de la licitación del espectro devuelto por Movistar¹¹⁴ y su asignación a la empresa estatal Arsat¹¹⁵ en 2012 (resolución N°71/2012 y decreto 2426/2012¹¹⁶) la distribución de las frecuencias 3G quedo de la siguiente manera: área I (norte), Arsat (17.5%), Personal (26.5%), Movistar (29.5%), y Claro (26.5%). En el área II (centro), Arsat (22%), Claro (23.5%), Movistar (29.5%) y Personal (25%). En el área III (sur), Arsat (20.5%), Personal (23.5%), Movistar (29.5%) y Claro (26.5%)

Luego de asociarse con privados (operadores, pymes y cooperativas) el estado se transformará en el cuarto operador de telefonía móvil en cuanto a tenencia espectro con

¹¹⁴ A consecuencia de la compra en 2004 de Movicom-BellSouth por parte de Telefónica, tuvo que devolver al Estado 42,5 MHz para no rebasar los límites de espectro; la idea original del gobierno era destinar de manera directa el espectro devuelto por Movistar a Comarcoop, empresa que iban a crear las cooperativas telefónicas para brindar servicios fijos y móviles, sin embargo nunca se llevó a cabo. En 2012, por medio de la resolución 71/2012 se dejó sin efecto la licitación de frecuencias siendo asignadas a la empresa estatal Arsat.

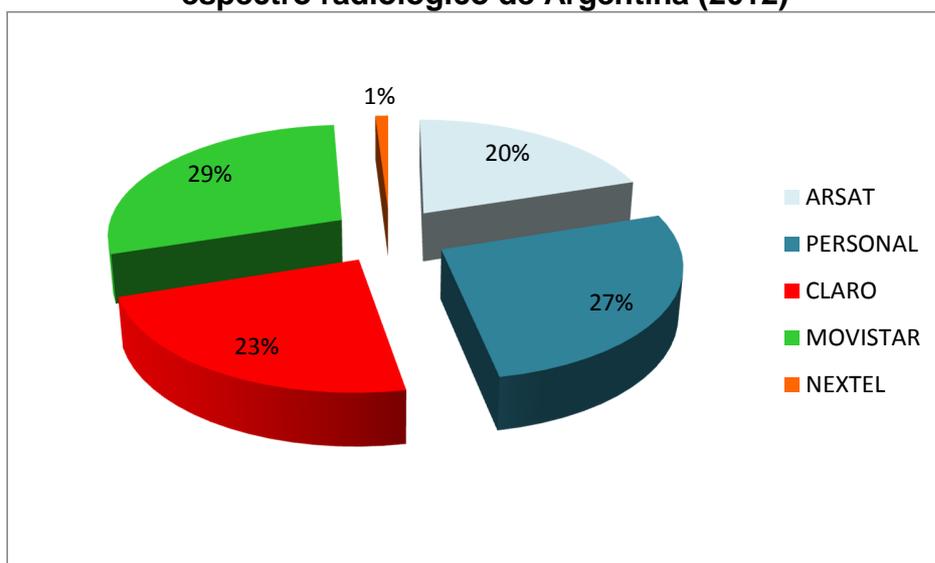
¹¹⁵ ArSat (Argentina Satelital): Sociedad anónima, con el 100% de sus acciones en manos del gobierno, creada en el 2006 para explotar una posición orbital geoestacionaria

¹¹⁶ <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/205000-209999/206135/norma.htm>

el 20% del total, detrás de Movistar con el 29%, Personal 27% y Claro con el 23%¹¹⁷. (véase grafica 30). Cabe destacar que el decreto 2426/2012, afectó seriamente a Nextel quien necesita espectro para migrar de su red digital iDEN hacia tecnologías con mayor escala, como lo ha hecho en Brasil, Chile, México y Perú donde obtuvo espectro PCS o 3G para actualizar su red.

Gráfica 30

Participación de los principales operadores móviles en espectro radiológico de Argentina (2012)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC), <http://www.cnc.gov.ar/>

Entre algunas características del mercado de telefonía móvil se encuentra, el consumo mensual por usuario de 111 minutos en 2011 (Ie market research corp.: 2011). Dado que la portabilidad numérica fue implementada hasta abril de 2012 (doce años después de su aprobación en el decreto 764), no hay datos precisos. Los servicios de valor agregado aportan el 43% al ingreso medio por usuario (ARPU), la mayor contribución en América Latina (Ie market research corp.: 2011).

En 2006 los operadores que utilizaban diversas tecnologías de origen norteamericano migraron hacia la norma europea GSM iniciando la instalación de redes 3G, para 2010

¹¹⁷ <http://tiempo.infonews.com/2012/09/06/argentina-85173-el-gobierno-adjudico-a-la-estatal-arsat-frecuencias-de-telefonía-movil.php>

Argentina contaba con una cobertura poblacional 2G y 3G del 99% y 75% respectivamente (CAF: 2011), solo el 1% de la población no estaba cubierta por las redes móviles. En cuanto a la tecnología 4G (LTE), en 2013 el gobierno licitó frecuencias, quedándose con parte de ese espectro ArSat¹¹⁸, posterior a ello no se han licitado más espectro por lo que la irrupción del servicio podría demorarse hasta 2015.

En el país existen tres modalidades de contratación del servicio móvil: plan post pago con abono, plan prepago con abono y plan prepago (o con tarjeta). En 2011, el 71% de los suscriptores perteneció a prepago, el otro 20% fue mixto (con abono fijo), mientras que el 9% restante fue de pospago¹¹⁹. A partir de 2009 la modalidad de prepago ha disminuido su participación, pues ha sido la que más ha aumentado su precio, pese a ello en 2012 la base de usuarios de prepago constituyó más del 80% del total (vase cuadro 19).

Cuadro 19

Características operativas del mercado argentino de telefonía móvil

Consumo mensual por usuario (minutos)	111**
Portabilidad numérica	n/d
Ingreso Medio por usuario	11.33 dólares**
Cobertura redes móviles 2G y 3G	99% (2G) y 75% (3G)*
Modalidad de pago (prepago)	91%**
Modalidad de pago (pospago)	9%**

Fuente: <http://www.pyramidresearch.com/points/print/120911.htm>, CAF (2012), <http://www.lanacion.com.ar/1443046-como-sera-el-proceso-de-portabilidad-numerica-en-argentina> y IE

Market Research Corp., (2011),

*Cifras 2010

**Cifras 2011

¹¹⁸ <http://www.generaciona.com.ar/el-gobierno-argentino-licitaria-frecuencias-de-4g-en-2013-y-arsat-ya-tendria-reservada-una-porcion/>

¹¹⁹ <http://www.lanacion.com.ar/1443046-como-sera-el-proceso-de-portabilidad-numerica-en-argentina>

3.3. Factores externos de la competitividad empresarial en el mercado de telefonía móvil en Argentina

3.3.1. Antecedentes del mercado argentino de telefonía móvil

A finales de los años ochenta, el sector de telecomunicaciones experimentaba un fuerte déficit de inversión y altos niveles de demanda insatisfecha, derivados de los crecientes desequilibrios en las finanzas públicas. En este contexto, el estado decidió privatizar la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel) proveedora del servicio de telefonía fija (Forcinito: 2005), esta operación se realizó con la ausencia de un organismo regulador del sector, en su lugar el gobierno instrumentó un esquema regulatorio que establecía la división del país en dos zonas, aplicando del mismo modo para la región metropolitana que incluye Buenos Aires y sus alrededores (CEPAL: 1998) .

Tras el proceso licitatorio se adjudicó en régimen de exclusividad hasta 1997, a Telecom Argentina S.A. (Telecom) la región Norte del país y a Telefónica de Argentina S.A. (Telefónica) la región Sur, prorrogándose hasta noviembre de 1999, posterior a este plazo ambos operadores quedaron habilitados para invadirse mutuamente. Al comienzo de la liberalización del mercado, Telefónica y Telecom prestaban sus servicios en forma monopólica en cada uno de sus ámbitos geográficos de exclusividad con una participación de mercado del 54% y 44% respectivamente a nivel nacional (Forcinito: 2005).

Respecto al servicio de telefonía celular cabe destacar que éste nunca fue brindado por empresa estatal alguna, dicho mercado tiene su origen en 1989 cuando la empresa Movicom (Bell South) comenzó a prestar el servicio de radiocomunicaciones móviles en el AMBA (Área metropolitana de Buenos Aires o Área II), en 1993 se sumó a la competencia Miniphone (empresa compartida de Telecom y Telefónica durante el período de exclusividad) prestando su servicio únicamente en el AMBA.

Para el interior del país la regulación incluía tres empresas (una para cada licenciataria y una tercera para empresas independientes) (CEPAL: 1998), otorgándosele licencias en las áreas norte y sur a la Compañía de Teléfonos del Interior (CTI) del grupo aegearclarín (Colomé Et. Al.: 1999). A partir de 1996 las respectivas subsidiarias de Telecom Argentina (Personal Telecom) y Telefónica (Unifón), obtuvieron licencias para prestar servicio de telefonía móvil en las zonas geográficas donde brindaban el servicio básico telefónico, la primera en el área Norte y la segunda en el área Sur, compitiendo así con CTI.

En el mismo año, la CNT se fusionó con la Comisión Nacional de Correos y Telégrafos (CNCT) creando la Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC) como único organismo del estado con competencias de control sobre los servicios de telecomunicaciones y los servicios postales (Galperin y Cabello: 2008). En 1997 se introdujo el sistema Calling Party Pays (CPP), que contribuyó a bajar los altos costos iniciales del servicio móvil ampliando a la vez el número de usuarios. En 1998 ingresó al mercado de telefonía móvil Nextel Argentina operando en Buenos Aires¹²⁰.

En el año de la liberalización del mercado de telefonía fija, Personal Telecom y Unifón, poseían una participación en el mercado nacional del 30% y 23% respectivamente, mientras que Movicom y CTI Móvil solo concentraban el 30% y 17% cada uno. Este liderazgo compartido era sustentado por el monopolio regional, desde esta perspectiva, la participación de ambos en la prestación del servicio móvil era aún más significativa.

En la región norte del país Personal Telecom concentraba el 63% de la demanda, mientras que CTI Móvil solo el 37%; en la región sur Unifón abastecía el 54% del mercado, mientras que CTI Móvil el 46%. En el AMBA Movicom concentraba el 55% de la demanda y Miniphone el 45% (Forcinito: 2005).

A partir de 1999, los operadores del interior del país tuvieron acceso al AMBA, de esta forma Miniphone se escindió entre sus propietarias, Movicom acceso a operar en el

¹²⁰ http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/informes_especiales/telefonía_movil/historia_argentina.asp

interior del país (Áreas I y III); con ello se configuró un mercado en el que CTI, Personal Telecom, Unifón, Movicom y Nextel comenzaron a operar en todo el país, tornando la telefonía móvil en un mercado de alta competencia real, en el que los usuarios pudieron elegir libremente entre los diferentes prestadores autorizados a brindar el servicio. Al mismo tiempo, se implementó el sistema prepago, representando el 44% de las terminales móviles.

En 2004, se autorizó la compra de Movicom por parte de Unifón, dando lugar Movistar, con la condición de que la empresa no acumulará más de 50 MHz de espectro en una misma área de servicio¹²¹; a pesar del mayor grado de oferta especialmente en el AMBA, la adquisición dio pie a que Telefónica de Argentina controlara el 45% del mercado de telefonía móvil (Forcinito: 2005).

3.3.2. Regulación del mercado de telefonía móvil en Argentina

El marco legislativo básico para la prestación de servicios de telecomunicaciones en Argentina viene dado por la ley nacional de telecomunicaciones N° 19.798 de 1972, así como por una serie de disposiciones específicas relativas a cada tipo de servicio. Por su parte el decreto 764/00 establece un nuevo marco legislativo para el mercado libre, que incluye reglas relativas a interconexión, licencias, servicio universal y gestión del espectro radioeléctrico (Grupo Telefónica: 2012).

El decreto tuvo como objetivo promover el ingreso al mercado de nuevos prestadores, fijando las pautas para la apertura del mismo sin restricción alguna. Entre sus principales acciones están la introducción del esquema de licencia única¹²² y el

¹²¹ <http://www.signalstelecomnews.com/index.php/component/content/article/86-analisis/2319-argentina-arsat-se-queda-con-el-espectro-que-devolvio-movistar-pasado-presente-y-futuro-de-una-historia-con-final-incierto>

¹²² La licencia única de servicios de telecomunicaciones, elimina el límite de licencias por segmento de mercado y habilita a la prestación al público de todo servicio de telecomunicaciones, sea fijo o móvil, alámbrico o inalámbrico, nacional o internacional, con o sin infraestructura propia, dejando sin efecto la anterior clasificación de licencias por servicios (Galperin y Cabello: 2008).

concepto de neutralidad tecnológica¹²³ lo que facilitó la provisión de servicios convergentes. Cabe destacar que las licencias no expiran pero pueden ser canceladas por la SECOM a consecuencia de incumplimiento de sus términos.

Del mismo modo, la ley 25.156 de defensa de la competencia promueve la regulación del mercado, prohibiendo cualquier acto o conducta relacionado con la producción o intercambio de bienes o servicios que tenga por objeto o efecto limitar, restringir, falsear o distorsionar la competencia o el acceso al mercado o que constituya abuso de una posición dominante en un mercado.

Inversión Extranjera Directa

Mediante el decreto 764/2000 se elimina toda restricción para la participación de capitales extranjeros en la prestación de servicios de telecomunicaciones, como uno de los puntos centrales en la apertura del mercado de telecomunicaciones, se reduciendo las barreras de entrada en cuanto a montos de inversión requeridos para la prestación de los servicios (Galerín y Cabello: 2008).

Interconexión

El Decreto 764/2000, establece que los prestadores tienen libertad para convenir precios, términos y condiciones de interconexión, exige su obligatoriedad y la no discriminación, teniendo derecho los solicitantes a obtener iguales condiciones técnicas o económicas que aquéllos que se ofrezcan a otros prestadores, independientemente del servicio que presten. Asimismo, el decreto 1185/90 establece para los operadores con poder sustancial de mercado, obligaciones de información en relación a tarifas dirigidas a clientes como al organismo regulador; estipulando los poderes del regulador para revisar y revocar dichas tarifas.

¹²³ Al introducir el concepto de neutralidad tecnológica, se dejó de hincapié en la tecnología destinada a un servicio, sino más bien en el servicio mismo, dejando al operador la elección de la tecnología a utilizar y la arquitectura de red que considere más adecuada para la prestación del servicio.

Servicio Universal

Desde 2008, a través del nuevo reglamento general del servicio universal (RGSU), se estableció un esquema de prestación o aporte (play or pay), el primero corresponde a prestaciones desarrolladas por las licenciatarias mediante la adjudicación de proyectos aprobados por la SECOM. El segundo, fija para los operadores un aporte mensual al fondo fiduciario del servicio universal (FFSU) del 1% sobre sus ingresos totales, neto de impuestos y tasas que los graven, destinado a subsidiar el acceso telefónico residencial en zonas de altos costos o para servicios específicos que resuelva la SECOM (Galerín y Cabello: 2008).

Voz sobre protocolo de internet

Previo a la apertura del mercado mediante la resolución 194/97 se estableció a los proveedores de acceso a internet la obligación de incorporar en sus contratos una cláusula restrictiva impidiendo la transmisión de voz sobre IP. Con la interrogante de si tal servicio era o no de transmisión de voz viva por la red y por lo tanto si quedaba comprendido dentro del régimen de exclusividad (telefonía básica) o de libre competencia (para servicios de valor agregado).

El regulador optó por no prohibir el servicio pero obligo a los proveedores de servicios de internet a incluir dicha cláusula restrictiva en sus contratos (Galerín y Cabello: 2011). Entre los nuevos prestadores de los servicios IP se encuentran empresas del sector de radiodifusión quienes han aprovechado sus redes tendidas para otros servicios.

Espectro

En torno a la administración del espectro, la regulación argentina marca un tope de espectro radioeléctrico de 50 MHz por operador en la misma área de servicio.

3.3.2.1. Autoridades responsables de regular la industria de las telecomunicaciones en Argentina

Secretaría de Comunicaciones de la Nación (SECOM)

Pertenece al ministerio de planificación federal, inversión pública y servicios del gobierno nacional; es la autoridad de aplicación del marco normativo que regula la actividad del sector, encargada de elaborar las políticas y reglamentos aplicables al mismo y aprobar el cuadro de bandas de frecuencias del espectro radioeléctrico (Personal: 2011). Coordina y propone mecanismos para la protección de los derechos de los clientes y usuarios en materia de comunicaciones y postal. Aprueba y administra los planes técnicos fundamentales y las normas de interconexión a los que se refiere el artículo 6º, incisos c) y n) del decreto 1185/1990 y sus modificaciones.

Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC)

Creada en 1990, es un organismo descentralizado que actúa en el ámbito de SECOM; funciona como regulador, contralor, fiscalizador y verificador de los aspectos vinculados a la prestación de los servicios de telecomunicaciones y servicio postal y el uso del espectro radioeléctrico.

Tiene la facultad de administrar, gestionar, monitorear y controlar los servicios y sistemas de telecomunicaciones (telefonía, internet, audio, texto, satélites, marítimos y aeronáuticos, etc.), así como de intervenir en el cumplimiento de las condiciones, estándares de calidad y demás obligaciones vinculadas a la prestación de los servicios (ICEX: 2012).

Autoriza el uso e instalación de los medios y sistemas satelitales para telecomunicaciones, revisa y registra los contratos de interconexión celebrados entre los prestadores de servicios de telecomunicaciones, resolviendo las controversias que se susciten entre estos, a requerimiento de alguna de las partes, cuando no hubiera acuerdo respecto a las condiciones, precios de la interconexión o cuando se demore injustificadamente la concreción de lo pactado en el convenio.

Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC)

Actúa en el ámbito del ministerio de economía y finanzas públicas, es un organismo especializado en materia de competencia, destinado a proteger el libre movimiento de los mercados a través de procedimientos preventivos y sancionatorios, tiene facultades para ordenar el cese, abstención y/o modificación de conductas distorsivas y actos nocivos para la competencia, en función del interés público económico.

Cabe destacar la activa participación de la CNDC en el sector de telecomunicaciones, en 2007 inició un proceso de investigación a fin de determinar si la porción accionaria de Telefónica de España en Telecom Italia (firma controlante de Telecom Argentina), generaba una posición dominante en el mercado argentino de telecomunicaciones¹²⁴. En 2009, determinó que Telefónica de Argentina tenía una participación indirecta en Telecom Argentina, ordenando a Telecom Italia que vendiera su participación en Telecom Argentina.

El grupo italiano comenzó el proceso de venta, pero luego apeló la decisión de los reguladores y un tribunal frenó la orden de venta¹²⁵. En 2011 la CNDC fijó a Telefónica una multa de 104.7 millones de pesos argentinos, debido a la notificación tardía de la operación de concentración referida a la nueva composición de la sociedad controladora de Telecom Argentina, reduciéndola a 50 millones (Grupo Telefónica: 2012).

¹²⁴ El ente antimonopolio CNDC de Argentina venía investigando a Telecom Italia desde el 2007, cuando el grupo español Telefónica ingresó en Telecom Italia con 42.3% de las acciones de una empresa llamada Telco que, a su vez posee 24.5% de la empresa italiana, esto motivó la investigación de las autoridades argentinas. http://www.nacionalypopular.com/index.php?option=com_content&task=view&id=11221&Itemid=175. La actual propiedad de la compañía corresponde a: 41.5% comercializado en bolsa, 4.21% participación de los empleados, y 54.74% a Nortel Inversora S.A., empresa controlada por Sofora Telecomunicaciones, consorcio compuesto por Grupo Wertheim (32%) y Telecom Italia (68%) (socio controlante) Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Telecom_Argentina#Filiales.

¹²⁵ <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/autoridades-de-argentina-cierran-investigacion-sobre-telecom-italia-por-supuesto>

3.3.3. Políticas públicas en material de telecomunicaciones Argentina

En el país, los intentos por contar con una política nacional en materia de telecomunicaciones se han visto demorados por factores como la estructura administrativa del país y la intervención de los gobiernos federales, que obstaculizan el logro de consensos para la adopción de un programa nacional. Pese a ello, las autoridades han actuado en favor de la competencia.

Licencia única de servicios de telecomunicaciones (2000)

La introducción de la licencia única para los prestadores de los distintos servicios de telecomunicaciones en el decreto 764/2000, dejó sin efecto la anterior clasificación de licencias por servicios, habilitando la prestación al público de todo servicio de telecomunicaciones, sea fijo o móvil, nacional o internacional, con o sin infraestructura propia, contribuyendo así a disminuir las barreras de entrada al mercado y aumentando significativamente la competencia, además de promover la convergencia tecnológica (Galperin y Cabello: 2008).

Programa carta compromiso con el ciudadano (2000)

Institucionalizada, través el decreto 229/2000 en esta iniciativa se asume el compromiso público de sostener un proceso de mejora continua en pos de la optimización de los servicios y una gestión de mayor calidad, transparencia y eficiencia. El documento público es firmado por el organismo adherente, quien explicita los derechos y obligaciones de los usuarios con relación a los servicios que presta y la forma de acceder a ellos. Incorpora los compromisos de mejora, especificando plazos de ejecución y estándares de calidad para el sistema de información y los mecanismos de participación ciudadana.

El programa apunta a mejorar la relación de las organizaciones con los ciudadanos, potenciando su derecho a ser escuchados, informados, respetados y a recibir una solución ante los reclamos o compensación. Una vez firmada la Carta Compromiso

comienza un proceso de seguimiento y monitoreo del cumplimiento de los estándares cuyos resultados se vuelcan a un tablero de control¹²⁶.

Acuerdo del roaming sudamericano.

En el marco de la Iniciativa para la integración de la infraestructura regional sudamericana (IIRSA), se lleva adelante el proyecto de roaming sudamericano, a fin de consensuar el tratamiento del roaming en zonas de frontera.

Plan nacional Argentina conectada (2010)

Mediante el decreto 1552/2010, tiene como objetivo generar una plataforma digital de infraestructura y servicios para el sector gubernamental y la vinculación ciudadana. Pretende configurar una red de fibra óptica segura, estratégica y soberana comenzando por las zonas sin infraestructura, federalizando calidad, precios y contenidos e implementando espacios para el acceso a las nuevas tecnologías que permitan el desarrollo de las comunidades. Esta política pública de inclusión digital promueve la democratización del acceso a las TIC mediante su uso intensivo y estratégico¹²⁷ (Guerra y Jordán: 2010).

Portabilidad numérica (2012)

Pese a su aprobación mediante el decreto 764/2000, su implementación se interrumpió en 2001 a causa de la crisis económica, no obstante se ejecutó hasta abril de 2012, pues según la SECOM no se cumplían con las condiciones técnicas y económicas para su implementación.

Asignación de frecuencias 3G a la empresa estatal Arsat (2012)

En septiembre de 2012 el gobierno argentino suspendió la licitación de frecuencias 3G que Movistar había devuelto al Estado, y las asignó a la empresa estatal Arsat, mediante la resolución 71 de la SECOM. Esta acción fue en atención a su rol estratégico en la implementación de las políticas de estado en materia de

¹²⁶ http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/paginas/que_es_la_carta_compromiso.htm

¹²⁷ http://www.argentinaconectada.gob.ar/contenidos/que_es_argentina_conectada.html

telecomunicaciones, radiodifusión e Internet, con el objetivo de evitar que continúe la concentración en el sector.

3.3.4. Estructura y competencia en el mercado

Posterior al proceso de privatización de la empresa estatal ENTEL y la división del territorio para la prestación de los servicios de telecomunicaciones, el sector se transformó prácticamente en un oligopolio con tintes monopólicos en las dos áreas de exclusividad de los principales operadores (área norte y área sur), al permitir la prestación monopólica de los servicios en cada una de las regiones.

Estas acciones fueron determinantes para la conformación del actual esquema de competencia del mercado de telefonía móvil, pues a pesar de que la autorización de la diversificación de las operadoras de telefonía fija en mercados sustitutos como el de telefonía móvil fue en condiciones de competencia, el monopolio existente de la telefonía fija y el control de las redes les permitió a los principales operadores manipular los precios¹²⁸, limitando así la efectiva competencia.

Asimismo, la diferenciación en materia de regulación de la telefonía móvil al considerarla como servicio premium en competencia, dio pie a que este mercado surgiera y se desarrollara desregulado, funcionando bajo el principio de fijación de tarifas a través de la libre competencia. De este modo, las empresas al competir consigo mismas, incentivaron el desarrollo de la telefonía móvil con precios liberados, boicoteando así el desarrollo de la telefonía fija con precios controlados y congelados desde la crisis del 2002 (CPBA: 2012).

Todos estos elementos contribuyeron a que hoy en día un pequeño grupo de empresas mantenga un elevado poder de mercado, un oligopolio caracterizado por tener precios sin restricción acordados entre las empresas. Cabe destacar la acertada decisión del gobierno en 2012 de gestionar parte del espectro de las comunicaciones de telefonía

¹²⁸ <http://derechocomercial-unmdp.blogspot.mx/2012/11/regulacion-y-comercializacion-de-la.html>

móvil por intermedio de Arsat, quien actuará como operador mayorista celular con la marca Libre-ar, dando mediante su espectro conectividad 3G a las cooperativas y pymes de telecomunicaciones de todo el país, quienes a su vez comercializarán el servicio minorista.¹²⁹.

3.2.4.1 Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)

Evaluando el grado de concentración en el mercado argentino de telefonía móvil, de acuerdo con el Índice Herfindahl-Hirschman (cuyos parámetros oscilan entre 0 y 1) y según el porcentaje de participación de cada operador, Claro (36%), Personal (22%), Movistar (29%) y Nextel (3.0%,) el mercado argentino muestra un alto grado de concentración encabezado por Claro (véase cuadro 20).

Cuadro 20

HHI en el mercado móvil argentino 2012

Operador	Participación en el mercado	Cuadrado de la participación en el mercado
Claro	0.360	0.1296
Personal	0.320	0.1024
Movistar	0.290	0.0841
Nextel	0.030	0.0009
	HHI	0.3170

3.3.4.1. Problemática en el mercado de telefonía móvil Argentina

El mercado argentino de telefonía móvil, está anclado a una forma obsoleta de organización de la competencia y estándares de calidad. Pues no se ha podido garantizar la universalidad del servicio a los sectores vulnerables y se tiene el tercer lugar mundial en costo de la tarifa de celulares. Esta realidad surgió del hecho de que la telefonía móvil no es considerada un servicio público, por lo que permanece

¹²⁹ http://www.rionegro.com.ar/diario/la-telefonía-movil-habria-facturado-mas-de-45-000-millones-en-el-2012-1041968-10944-notas_eco.aspx

desregulada, con tarifas y condiciones del servicio que se ajustan más a las ganancias de las pocas empresas del mercado que a las necesidades e intereses de los usuarios. A consecuencia de ello, los operadores tradicionales ponen un alto precio de interconexión dejando fuera a las operadoras pymes.

Otro problema en el mercado de telefonía móvil es la estructura tarifaria, pues actualmente no están fijadas las tarifas que se facturan a los clientes del servicio, lo que se traduce en falta de transparencia en las ofertas y amplias brechas según la modalidad de pago, ya que se requiere de profundos conocimientos de ingeniería, economía y jurídicos para establecer un indicador comparativo de tarifas u ofertas comerciales, a lo que se suma la posibilidad de modificar la propuesta de manera unilateral durante el periodo de vigencia.

Argentina tiene una de tarifas más caras, superiores a las de los Estados Unidos, Canadá y ciertas naciones europeas, ya que por el mismo servicio, quienes utilizan el sistema de prepago terminan pagando más que los demás pues el plan prepago con tarjeta a pesar de las promociones llega a ser 6 veces más caro que el abono fijo¹³⁰. Esto es consecuencia de que el regulador no estableció la exigencia de llevar cada paquete ofrecido a un indicador con el cual el usuario pudiera decidir la oferta más conveniente.

Este escenario, esconde una problemática de equidad, ya que alrededor del 70% de las llamadas se realizan bajo la modalidad de prepago, utilizada por los sectores de menores ingresos con fines de autocontrol del gasto y finalmente son los que pagan sobrepagos. Del mismo modo, los operadores tienden a aumentar más que proporcionalmente los planes con menor volumen de llamadas y mensajes. Ante esta situación, la auditoría general de la nación (AGN) consideró que valores tan elevados son injustificados y discriminatorios aparte de desvirtuar la finalidad del prepago que es dar acceso a la telefonía móvil a los más pobres.

¹³⁰ http://www.rionegro.com.ar/diario/la-telefonía-movil-habria-facturado-mas-de-45-000-millones-en-el-2012-1041968-10944-notas_eco.aspx

Otra desventaja tiene que ver con la medición de las llamadas, pues mientras en varios países los operadores utilizan el segundo como unidad de medida para facturar, en Argentina el tiempo de llamada se redondea en minutos. Todas estas deformaciones de la estructura tarifaria implican subsidios cruzados que coadyuvan a las empresas a elevar sus ganancias (Galperin y Cabello: 2008).

Es así como, la telefonía móvil encabeza el ranking de reclamos de los usuarios en la subsecretaría de defensa del consumidor de la nación, los cuales están relacionados con la calidad del servicio (deficiencia o falta de cobertura), incumplimientos de promesas contractuales, promocionales y publicitarias, cargos no solicitados y pedidos de bajas no realizadas, así como sobrefacturaciones.

Argentina muestra procesos aletargados en materia de tecnología, pues a seis años del lanzamiento del estándar 3G, dicha tecnología no ha terminado de consolidarse, incluso se multiplican las quejas de los clientes por los inconvenientes que encuentran en su uso¹³¹, pues la red 3G ya no soporta el tráfico generado y el lanzamiento de redes 4G todavía no se ha dado. Esto tiene que ver con que hace más de 10 años no se licitan frecuencias de telefonía móvil.

Así el liderazgo que había alcanzado el país en materia de telecomunicaciones entre 1999 y 2000 se fue diluyendo con la crisis de 2001 y entró en un proceso de estancamiento a partir de 2003, momento en que el gobierno inmovilizó las políticas que venía realizando en materia de desregulación e ingresó en un proceso en el que se abrió la estructura de costos e impidió aumentar las tarifas de la telefonía fija. Sin embargo, nada hizo respecto a la telefonía móvil y banda ancha que hoy ofrecen grandes ganancias a los operadores¹³².

¹³¹ <http://www.iprofesional.com/notas/155430-Mientras-que-la-regin-avanza-con-el-4G-en-Argentina-se-hace-ms-difcil-hablar-por-celular>

¹³² <http://www.generaciona.com.ar/el-gobierno-argentino-licitaria-frecuencias-de-4g-en-2013-y-arsat-ya-tendria-reservada-una-porcion/>

Para poder solucionar este grave problema, Rubén Giustiniani, senador del partido Socialista por Santa Fe, presentó un proyecto de ley por el cual se considera a la telefonía móvil como un servicio público, el proyecto protege los derechos de los usuarios garantizándoles el acceso a prestaciones eficientes con tarifas justas. Propone la creación de un ente regulador autárquico integrado incluso por usuarios y representantes de las provincias) que vele por la aplicación y cumplimiento de la ley en materia de regulación de tarifas, prestaciones y sanciones. No obstante, el proyecto no contempla la apertura del mercado a operadores pymes, lo que podría disminuir los costos y mejorar los servicios¹³³.

3.4. Características de los principales operadores de telefonía móvil en Argentina

3.4.1. Claro



Tras haber resultado adjudicataria de la licitación del gobierno para el Área I (Norte) y Área II (Sur), Claro Argentina inició como operadora móvil en 1994 bajo el nombre de Compañía de Teléfonos del Interior S.A. En 1999 extendió su servicio inalámbrico en la región del AMBA, brindando servicios PCS; cambiando su nombre a Compañía de Telefonía Integral S.A. (CTI).

Pese a que contaba con una gran cobertura a nivel nacional, su red móvil sólo soportaba servicios de voz, no permitiendo el envío de SMS, ni tampoco el tráfico de datos, mientras que otras proveedoras móviles como Movicom, brindaba el servicio de voz, envío de SMS y el tráfico de datos para Internet. A finales de 2003, CTI Móvil lanzó

¹³³ http://www.rionegro.com.ar/diario/la-telefonía-móvil-habría-facturado-más-de-45-000-millones-en-el-2012-1041968-10944-notas_eco.aspx

su servicio de telefonía móvil con tecnología GSM contando con la red de telefonía inalámbrica GSM más completa de la región.

En 2003, la marca CTI Móvil fue adquirida por América Móvil, en 2007 cambió su razón social a AMX Argentina S.A.; un año más tarde cambió su nombre a Claro a fin de unificar sus operaciones en Argentina, Paraguay y Uruguay con el resto de Latinoamérica¹³⁴. Actualmente Claro Argentina controlada en un 100% por América Móvil es el operador líder en comunicaciones móviles de argentina.

En 2012, de forma agregada entre Argentina Paraguay y Uruguay la base de suscriptores móviles de Claro alcanzó los 21,258,000, su base de suscriptores de prepago creció 2.2% representando mayoría del total, por su parte, su base de suscriptores de pospago tuvo un crecimiento de 4.2%, Sin embargo, de manera general el operador mostró un decremento de 2.2% en su base de suscriptores después de la desconexión de 515 mil usuarios (véase cuadro 21).

El ARPU de Claro aumentó 1.9% afectado positivamente por el aumento de precios y adversamente por los paquetes promocionales y la reducción de las tarifas de interconexión. En 2012, el promedio de minutos de uso de la red por suscriptor disminuyó 4.4% debido al aumento de las tarifas durante el año¹³⁵, que a diferencia de 2011 presentó un aumento de 5.7% debido a los nuevos paquetes promocionales de los servicios de prepago y pospago (América Móvil: 2012).

Cuadro 21

Datos operativos de claro argentina (2010 - 2012)

	2010	2011	2012
Suscriptores	19,637,000	20,744,000	21,258,000
Prepago	17,138,000	17,992,000	18,390,000
Pospago	2,499,000	2,752,000	2,868,000
Ingreso medio por usuario (ARPU)	\$41	\$48	\$49

Fuente: Elaboración propia con datos de América Móvil, (2011) y América Móvil, (2012).

¹³⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Claro_Argentina

¹³⁵ <http://www.lanacion.com.ar/1490267-vuelven-a-subir-las-tarifas-de-los-telefonos-celulares>

En 2007 lanzó su tecnología 3G en Buenos Aires. En 2011, Claro lanzó el estándar HSPA+, denominándolo comercialmente 4G, esta red cuenta con cobertura en todos los lugares donde la red 3G existe, debido a que no se requirió infraestructura nueva sólo fue necesaria una actualización en el sistema¹³⁶. Este lanzamiento causó polémica entre los operadores, ya que tanto Personal como Movistar tienen zonas con HSPA+, pero las promocionan como 3.5G¹³⁷. En 2012 Claro fue la empresa con mayor cobertura celular GSM y 3G en Argentina con la red 3G más amplia y extensa cuya cobertura promedio es del 85%¹³⁸ (véase anexo 5).

En 2012, la empresa obtuvo ingresos por \$14,556 millones de pesos argentinos (+15% respecto al año previo) aumento generado principalmente por un mayor uso de todos los servicios y por el incremento en el precio de los mismos (véase cuadro 22). Por su parte, los ingresos por servicios móviles crecieron 14.5% impulsados por el aumento en los ingresos de datos (+29.1%), asimismo los ingresos por equipo también aumentaron (+26.3%). El operador generó una utilidad de operación de \$4,019 millones de pesos argentinos, (27.6% del total), la reducción del margen se produjo por los efectos inflacionarios en la mayoría de los costos y gastos (América Móvil: 2012).

Cuadro 22

Estado de resultados (2010 - 2012)
(millones de pesos)

	2010	2011	2012
Ingresos	9,886	12,658	14,556
Ingresos móviles	9,331	12,000	13,742
Ingresos por servicio	n/d	10,612	11,988
Ingresos por equipo	n/d	1,381	1,745
Utilidad de operación	3,365	3,861	4,019
%	34.1%	30.5%	27.6%

Fuente: Elaboración propia con datos de América Móvil, (2011) y América Móvil, (2012).

Entre 2011 y 2012 la compañía invirtió mil millones de dólares en infraestructura para brindar el servicio 4G¹³⁹. En 2013 invirtió \$2,400 millones¹⁴⁰ de dólares, de los cuales

¹³⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Claro>

¹³⁷ <http://www.lanacion.com.ar/1419613-claro-anuncia-la-suba-de-velocidad-en-su-red-movil>

¹³⁸ <http://www.redusers.com/noticias/que-operador-de-telefonía-celular-tiene-mejor-cobertura-en-cada-provincia/>

¹³⁹ <http://www.lanacion.com.ar/1419613-claro-anuncia-la-suba-de-velocidad-en-su-red-movil>

\$400 millones utilizará para fortalecer su infraestructura de red con la instalación de nuevas antenas, la ampliación de sus tendidos de fibra óptica y de los sistemas de interconexión a fin de compensar la falta de espectro¹⁴¹.

3.4.2. Movistar Argentina



Telefónica de Argentina (TASA) ingreso al sector de telecomunicaciones en 1990, mediante el mercado de telefonía fija. En 1993 se conformó Miniphone (propiedad conjunta entre Telecom Argentina y Telefónica) la cual operaba en el AMBA. En 1996 ingresó al mercado móvil a través de Unifón operando en el sur del país y compitiendo con CTI. En 1999 Miniphone se escindió entre sus propietarias. Hacia 2005 Telefónica adquirió Movicom y se convirtió en Telefónica Móviles de Argentina (TMA) ofertando sus servicios bajo la marca Movistar¹⁴². Actualmente Movistar es subsidiaria al 100% de grupo telefónica bajo la dirección telefónica Latinoamérica.

Respecto a sus datos operativos, desde 2010 el segmento de pospago ha mostrado un sólido comportamiento, en 2012 registró mayor crecimiento en el número de usuarios de este segmento (6.8%) que en el segmento de prepago (4%). El aumento del ingreso medio por usuario, está asociado con la evolución del uso de los datos móviles, la oferta de equipos de mayor valor bajo la modalidad de contrato (Grupo Telefónica 2012) (véase cuadro 23).

¹⁴⁰ http://www.rionegro.com.ar/diario/la-telefonía-movil-habria-facturado-mas-de-45-000-millones-en-el-2012-1041968-10944-notas_eco.aspx

¹⁴¹ <http://www.lanacion.com.ar/1524505-claro-anuncio-una-inversion-de-us-400-millones-en-su-red-movilunilever-invierte-1500-millones>

¹⁴² http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/informes_especiales/telefonía_movil/historia_argentina.asp

Cuadro 23

Datos operativos Movistar Argentina (2010 - 2012)

	2010	2011	2012
Suscriptores	16,148,900	16,766,700	17,604,000
Prepago	10,307,400	10,581,300	11,000,000
Pospago	5,778,500	6,185,400	6,604,000
Ingreso medio por usuario (euros)	9.2	9.7	11

Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo Telefónica, (2011) y Grupo Telefónica, (2012).

Telefónica Argentina posee licencias PCS y licencias para servicios de trucking. En 2007 Movistar comenzó a ofrecer sus servicios 3G soportados por el estándar WCDMA, en 2012 su red abarcaba el 81% del territorio¹⁴³. El operador ofrece servicios 3.5G bajo el estándar HSPA+; en cuanto al despliegue de la red 4G utiliza el estándar LTE en bandas con permiso experimental¹⁴⁴ pues en Argentina todavía no está licitado el espectro que permite construir redes LTE¹⁴⁵ (véase anexo 6).

En 2012, sus resultados financieros se vieron negativamente afectados por las compensaciones a los clientes tras el fallo de su servicio a nivel nacional. Pese a ello los ingresos del servicio móvil mostraron un crecimiento del 19% respecto a 2011 causado por el incremento del consumo de datos, siendo así los ingresos por datos la principal palanca de crecimiento de los ingresos móviles (33.5%).

La evolución de sus ingresos también está apalancada al crecimiento de los ingresos por equipo mediante la oferta de un parque de mayor valor. En 2012 su utilidad de operación se situó en 1,076 millones de pesos argentinos (+0.8%) cifra relacionada con el aumento generalizado de los precios derivado de la inflación (véase cuadro 24) (Grupo Telefónica: 2012). En los últimos años ha invertido \$3,000 millones destinados al crecimiento de la capacidad, ampliación y cobertura de su red 3.5G y al lanzamiento de servicios innovadores¹⁴⁶. En 2013 destinó una inversión de 5,000 millones de pesos argentinos¹⁴⁷.

¹⁴³ <http://www.redusers.com/noticias/que-operador-de-telefonía-celular-tiene-mejor-cobertura-en-cada-provincia/>

¹⁴⁴ <http://www.redusers.com/noticias/lte-portabilidad-y-espectro-las-claves-del-mercado-movil-argentino-para-2012/>

¹⁴⁵ <http://www.lanacion.com.ar/1419613-claro-anuncia-la-suba-de-velocidad-en-su-red-movil>

¹⁴⁶ <http://www.movistar.com.ar/institucional/>

¹⁴⁷ http://www.rionegro.com.ar/diario/la-telefonía-movil-habria-facturado-mas-de-45-000-millones-en-el-2012-1041968-10944-notas_eco.aspx

Cuadro 24

Estado de resultados (2010 - 2012)
(millones de euros)

	2010	2011	2012
Ingresos	3,073	3,174	3,697
Ingresos móviles	1,979	2,039	2,431
Ingresos por servicio	1,845	1,880	2,200
Ingresos por equipo	n/d	n/d	n/d
Utilidad de operación	1,082	1,085	1,076
%	34.3%	33.4%	28.5%

Fuente: Elaboración propia con datos de Grupo Telefónica, (2011) y Grupo Telefónica, (2012)

3.4.3. Personal



Desde 1993 Telecom Argentina compartía junto con Telefónica una empresa llamada Miniphone. En 1996 Telecom Personal S.A., subsidiaria de Telecom Argentina obtuvo licencia para prestar servicios de telefonía móvil en el área norte (área I) compitiendo con CTI. En 1999, posterior a la escisión de Miniphone, Personal Telecom obtuvo las licencias para operar en todo el territorio.

Respecto a su composición accionaria, Telecom Argentina es titular del 99.992% del capital de Personal Telecom mientras que Nortel Inversora es titular del 0.008% restante (Telecom Personal: 2011). Sin embargo, el 54.74% de la actual propiedad de Telecom Argentina corresponde a Nortel Inversora S.A., empresa controlada por Sofora Telecomunicaciones (compuesta por Grupo Wertheim (32%) y Telecom Italia (68%) como socio controlante, quien a su vez es controlada por Grupo Telefónica¹⁴⁸), el 41.5% restante de la propiedad de Personal Telecom es comercializado en bolsa y el 4.21%

¹⁴⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Telecom_Argentina#Filiales

pertenece a la participación de los empleados. Esta situación dio origen a investigaciones por presuntas prácticas monopólicas en el mercado.

En Paraguay y Uruguay, Personal Telecom controla Núcleo y Springville respectivamente, empresas que ofertan servicios de telefonía móvil, voz, datos e internet móvil, unificando sus operaciones bajo la marca de Personal. En Argentina, Personal Telecom es la segunda empresa en importancia en el mercado móvil, a finales de 2012 sus clientes totalizaron 19 millones con un aumento significativo del 4% (véase cuadro 25). Destacándose el crecimiento de los clientes de postpago con 7% más respecto al año previo y quienes representan el 33% del total. Desde 2010 el ingreso promedio mensual por cliente (ARPU) ha aumentado significativamente, en 2012 fue de \$57.7 (+12% comparado con 2011), producto del aumento del tráfico, el uso de servicios de valor agregado y de ciertos incrementos de precios durante el año (Telecom Argentina. 2012).

Cuadro 25

Datos operativos de Personal Telecom (2010-2012)

	2010	2011	2012
Suscriptores	16,300,000	18,200,000	19,000,000
Prepago	11,410,000	12,376,000	12,730,000
Postpago	4,890,000	5,824,000	6,270,000
Ingreso medio por usuario	\$44	\$51	\$57.7

Fuente: Elaboración propia con datos de Telecom Argentina, (2010), Telecom Argentina, (2011) y Telecom Argentina, (2012).

Personal Telecom brinda servicios innovadores en 2007 lanzó la primera red 3G en Argentina con tecnología HSDPA y los primeros teléfonos 3G habilitados para video call. En 2011 se convirtió en el primer operador en el mundo en lanzar SIM facebook, con la cual sus clientes ingresan a facebook a través de sus celulares independientemente del plan y del equipo que posean¹⁴⁹. Recientemente inauguro un sistema integral de identidad visual compuesto por múltiples logos que expresan los valores de la estrategia de la empresa: diversidad y flexibilidad, vinculados con el entretenimiento, música, juegos, video, información etc. y, profundizando su estrategia de masificación del acceso a las redes sociales.

¹⁴⁹ <http://www.personal.com.ar/institucional/innovacion>

Entre sus servicios de comunicaciones móviles destaca el internet móvil de alta velocidad, videollamada, descarga de contenidos, mensajes multimedia (MMS), reproducción de imágenes (streaming), correo electrónico, acceso a redes sociales, etc.), proporcionados sobre redes GSM y 3G (UMTS/HSDPA)¹⁵⁰ con cobertura territorial del 75%¹⁵¹ (véase anexo 7). En 2011 comenzó a realizar pruebas con LTE en bandas con permiso experimental.¹⁵²

En 2012 producto del mayor uso de los servicios de valor agregado y mayores ventas de equipos móviles, sus ingresos por servicios móviles totalizaron \$15,227 millones (+22%). En tanto que las ventas por servicios (excluyendo venta de equipos) alcanzaron los \$13,312 millones (+21%), de los cuales el 53% corresponde a ventas por servicios de valor agregado (véase cuadro 26). Pese a ello, la utilidad de operación de la empresa disminuyó a \$3,966 millones a causa de los mayores costos operativos (Grupo Telecom: 2012).

En 2012 el monto de inversión de la empresa alcanzó el 15% de las ventas consolidadas, destinando \$1,828 millones a servicios móviles. Sus principales proyectos se asocian con el desarrollo del acceso móvil mediante un agresivo plan de despliegue de la cobertura 3G con el propósito de mejorar la capacidad de red que permita soportar y sostener el crecimiento continuo del tráfico de internet. En 2013 invirtió \$5,100 millones en Argentina¹⁵³

¹⁵⁰ <http://www.telecom.com.ar/institucionales/perfil.html>

¹⁵¹ <http://www.redusers.com/noticias/que-operador-de-telefonía-celular-tiene-mejor-cobertura-en-cada-provincia/>

¹⁵² <http://www.redusers.com/noticias/lte-portabilidad-y-espectro-las-claves-del-mercado-movil-argentino-para-2012/>

¹⁵³ http://www.rionegro.com.ar/diario/la-telefonía-movil-habria-facturado-mas-de-45-000-millones-en-el-2012-1041968-10944-notas_eco.aspx

Cuadro 26

Estado de resultados (2010 - 2012)
(millones de pesos)

	2010	2011	2012
Ingresos	14,679	18,525	22,196
Ingresos móviles	9,501	12,473	15,227
Ingresos por servicio	8,483	11,001	13,312
Ingresos por equipo	1,018	1,472	1,915
Utilidad de operación	3,201	4,040	3,966
%	22%	21%	18%

Fuente: Elaboración propia con datos de Telecom Argentina, (2010), Telecom Argentina, (2011) y Telecom Argentina, (2012)

3.4.4. Nextel



Ingresó en Argentina en 1998, a través del lanzamiento de su servicio digital con la incorporación del push to talk (PTT) para comunicaciones con radio de doble vía, centrándose en las ciudades de mayor actividad económica del país como Buenos Aires, expandiendo progresivamente sus redes¹⁵⁴. En 1999 obtuvo autorización para operar en todas las regiones del país. Hoy en día Nextel Argentina es subsidiaria de NII Holdings Inc. uno de los principales proveedores de comunicaciones móviles para clientes corporativos en América Latina.

En Argentina su participación es de apenas el 3% con 1,755,600 suscriptores en 2012, cuyo crecimiento es impulsado por su estrategia de precios más agresivos (véase anexo 8). El operador se dirige a los suscriptores del sector empresarial y personas con altos patrones de uso por lo que su base de clientes corresponde principalmente al segmento de postpago por otro lado, a causa de la depreciación del peso argentino respecto al dólar, en 2012 su tasa de desconexión aumentó bruscamente y su ingreso medio por usuario disminuyó de forma considerable (véase cuadro 27).

¹⁵⁴ http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/informes_especiales/telefonía_movil/historia_argentina.asp

Cuadro 27

Datos operativos de Nextel Argentina (2010 - 2012)

	2010	2011	2012
Suscriptores	1,154,000	1,388,200	1,755,600
Prepago	n/d	n/d	n/d
Pospago	1,154,000	1,388,200	1,755,600
Ingreso medio por usuario (dólares)	34	35	\$29 ¹⁵⁵

Fuente: Elaboración propia con datos de Nextel, (2011) y Nextel, (2012).

Aunque en otros mercados donde opera Nextel ya comenzó a migrar su red iDEN a 3G¹⁵⁶, en Argentina no ha podido adquirir el espectro de frecuencias para comenzar el despliegue de su red 3G, tampoco opera con redes GSM, manteniéndose atrasado tecnológicamente frente a sus competidores¹⁵⁷, por lo que le resulta más difícil competir por los clientes.

Dado que la empresa continuará utilizando la tecnología iDEN y en un esfuerzo por maximizar su valor, Nextel Argentina está considerando otros enfoques estratégicos para apoyar su transición a las nuevas tecnologías como son posibles asociaciones, acuerdos de servicios y ventas de activos, En cuanto al despliegue de redes 4G (LTE), este parece todavía más lejano. Respecto a la cobertura de su red Nextel mantiene una cobertura de población de 21 millones¹⁵⁸, con operaciones en las ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Mar del Plata, Mendoza, Rosario, San Juan, San Luis and Santa Fe. Nextel ofrece un sistema de comunicación integrado, sumándole a la telefonía móvil y mensajería, el servicio de comunicaciones móviles inalámbricas grupales, mediante la tecnología iDEN (integrated digital enhanced network)¹⁵⁹.

Respecto a la situación financiera, los ingresos de Nextel Argentina aumentaron en 2012, resultado del aumento de los ingresos por servicio y los ingresos adicionales

¹⁵⁵ <http://www.signalstelecomnews.com/index.php/analisis-y-columnas/1580-nextel-analisis-por-operacion-fuerte-caida-en-niveles-de-arpu>

¹⁵⁶ En 2010 Nextel cedió a Nokia Siemens Networks la administración de sus redes en América Latina para que las diseñe, construya, mantenga y opere, aunque Nextel continuaría con la propiedad de las mismas.

¹⁵⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Nextel_Argentina

¹⁵⁸ <http://www.nii.com/marketsummaryar.html>

¹⁵⁹ http://www.nextel.com.ar/institucional/perfil_de_la_compania.php

generados a partir del crecimiento de su base de suscriptores, no obstante este aumento fue parcialmente compensado por el incremento del 16% en los gastos de administración y ventas, consecuencia de las mayores tasas de inflación que están provocando el aumento de los costos y gastos de atención al cliente, así como por el aumento de la tasa de impuesto sobre las ventas en Buenos Aires que entró en vigor en 2011.

Desde 2010 hasta 2012 Nextel Argentina ha generado un margen buen margen de utilidad, no obstante el continuo aumento de la tasa de inflación y la depreciación del valor medio del peso argentino respecto al dólar EE.UU, ha afectado los costos que se incurren en pesos argentinos particularmente los costos de personal (véase cuadro 28). Como resultado su utilidad de operación en 2012, refleja menores ingresos denominados en dólares EE.UU (Nextel: 2012). A fin de mantenerse competitivo Nextel se encuentra reconfigurando su infraestructura para dar servicios 3G, lo le ha generado un alza en sus costos de inversión en la región. Entre 2008-2012, invirtió 1, 500 millones de pesos argentinos.¹⁶⁰

Cuadro 28

Estado de resultados (2010 - 2012)
(miles de dólares)

	2010	2011	2012
Ingresos	563,459	648,926	685,201
Ingresos móviles	n/d	n/d	n/d
Ingresos por servicio	517,432	596,566	636,807
Ingresos por equipo	46,027	52,360	48,394
Utilidad de operación	92,200 ¹⁶¹	108,600	106,300 ¹⁶²

Fuente: Elaboración propia con datos de Nextel, (2011) y Nextel, (2012).

¹⁶⁰ http://economia.terra.com.ar/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200804242047_RTI_1209070059nN24323684

¹⁶¹ <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=137178&p=irol-newsArticle&ID=1532361&highlight=>

¹⁶² <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=137178&p=irol-newsArticle&ID=1790388&highlight=>

3.5. Barreras para la competencia en el mercado de telefonía móvil de Argentina

3.5.1 Barreras burocráticas

Una barrera de este tipo que impide la entrada de nuevos operadores al mercado argentino de telefonía móvil, tiene que ver con la trasgresión a la Ley de Inversiones Extranjeras del país, la cual establece que los inversores extranjeros pueden transferir al exterior las utilidades líquidas provenientes de sus inversiones así como repatriar su inversión, sin embargo este derecho se encuentra opacado por la nueva reglamentación concerniente a la limitación de cambio de divisas y los diferentes controles a las importaciones. Tal situación genera inseguridad jurídica a los inversionistas y deteriora la confianza empresarial (ICEX: 2012).

3.5.2. Barreras institucionales

Estas barreras se encuentran en la falta de independencia y transparencia de las políticas del sector, evidenciándose en el otorgamiento de licencias de telecomunicación, facultad exclusiva de la SECOM, mientras que la CNC como autoridad de control únicamente recibe y tramita la solicitud, efectúa el análisis técnico, económico, jurídico y de considerar cumplidos los requisitos establecidos por la normativa vigente eleva las actuaciones a la SECOM, quien como autoridad de aplicación, otorga la licencia, es decir la CNC tiene la sola función de emitir una opinión en dictamen (ICEX: 2012).

Otra barrera institucional, se deriva de la discrecional aplicación de la normativa por parte de los organismos de control y diseño de políticas para el sector CNC y SECOM respectivamente, en cuanto a la falta de instrumentación de reglamentos vigentes como el esquema de servicio universal, la supervisión de los acuerdos de interconexión y sus precios de referencia, el desfase entre avance tecnológico y normas de calidad y la discrecionalidad en el otorgamiento de licencias de telecomunicación y radiodifusión.

Posiblemente, la falta de consolidación institucional y la deficiente actuación de la CNC como organismo de control en la regulación del mercado, se debe a las continuas intervenciones que ha sufrido el organismo, por ende la adecuación del marco normativo, al fenómeno de convergencia, está ligado a la calidad institucional de la regulación del sector.

3.5.3. Barreras jurídicas

Estas se relacionan con la definición del servicio telefonía móvil como un servicio exclusivo para gente de altos recursos; por tal motivo las tarifas de interconexión y ende las tarifas finales de las comunicaciones móviles están abiertas al libre juego del mercado, el cual es manejado por un oligopolio de tres compañías que ponen un alto precio de interconexión.

Lo que se deriva del hecho de que este segmento fue el primero en el cual se introdujo la competencia, por lo que la reglamentación del servicio ha tendido a ser mínima particularmente en relación a los precios, ya que los operadores no están sujetos a reglamentaciones respecto de los importes que pueden percibir por la prestación del servicio (Galperin y Cabello: 2008).

Esta situación se encuentra bajo el amparo del reglamento general de clientes de los servicios de comunicaciones móviles, el cual indica la libertad de precios, asimismo los cargos de activación y prestaciones adicionales correspondientes a los servicios incluidos en dicho reglamento son libres y de exclusiva responsabilidad del prestador; únicamente la autoridad regulatoria por razones de interés público debidamente justificadas puede establecer excepcionalmente algún tipo de restricción o disponer una autorización previa.

Por otra lado, la histórica separación entre los marcos jurídicos que ordenan al sector de radiodifusión y telecomunicaciones, entorpece la convergencia tecnológica, ya que existen importantes asimetrías en cuanto a la regulación de servicios prestados sobre

distintas redes, pues mientras que los operadores de telefonía (fija y móvil) tienen restringido prestar servicios de radiodifusión, dificultando el desarrollo de estrategias triple play sobre redes IP; los operadores de TV por cable si lo desean pueden entrar al negocio de la telefonía. Esto a su vez genera problemas de coordinación entre reguladores semi-autónomos con competencias difíciles de distinguir (Galperin y Cabello: 2008).

Sumado a ello, el marco jurídico que ordena la prestación de servicios de telecomunicaciones presenta un gran atraso al fundarse en leyes sancionadas hace más de y tres décadas (ley 19.798 de 1972) bajo gobiernos de facto. Este atraso jurídico ha llevado a los sucesivos gobiernos a promover actualizaciones mediante resoluciones y decretos ad hoc, que conforman un marco poco ordenado y de escasa seguridad jurídica para los actores del mercado, ello sin considerar la escasa transparencia de los procesos de toma de decisiones que afectan a la industria.

Por otra parte, está la limitada y casi inexistente participación del poder legislativo en la fijación de políticas del sector, más que para ratificar lo actuado por el ejecutivo, realidad que tuvo su origen en el proceso de reformas y privatizaciones realizado durante los 90`s a través decretos amparados bajo el marco de la ley de reforma del estado y emergencia administrativa (ley 23.696) la cual delegaba facultades del congreso al poder ejecutivo, es así que el rol marginal del congreso en la promoción del debate público tiene como resultado el presente statu quo en el sector (Galperin y Cabello: 2008).

3.5.4. Barreras tecnológicas

En relación a este tipo de barreras, la principal tiene que ver con la escasez de espectro radioeléctrico, razón por la cual las pequeñas empresas y algunas cooperativas que desean ofrecer los servicios de comunicaciones móviles no pueden hacerlo. No obstante gracias a la asignación de espectro de frecuencias 3G a la empresa estatal

Arsat, las pymes y cooperativas interesadas se podrán asociar con ella para prestar el servicio.

Por otro lado, pese al despliegue de las redes 2G que cubre el 75% de la población; el avance en el uso de tecnologías de nueva generación como 3G es muy lento, durante el 2011 el 74% de los celulares vendidos correspondió a terminales que utilizan tecnología 2G, el 25% a 3G y sólo el 1% a equipos 4G¹⁶³. Se espera que posterior a la licitación de 1.900 MHz y 850 MHz. de 2012 el gobierno avance hacia el uso de frecuencias de 1.7-2.1 GHz necesaria para servicios 3G, mientras que en países vecinos ya avanzan hacia LTE¹⁶⁴.

3.6. Sector de telecomunicaciones en Francia

El sector francés de comunicaciones electrónicas, se compone principalmente de cuatro segmentos: servicios móviles, servicios de banda estrecha fija, banda ancha ultra rápida y servicios fijos de capacidad (líneas arrendadas y transporte de datos); no incluye los servicios relativos a la producción o distribución de servicios de comunicación al público a través de un canal electrónico (televisión, etc.)¹⁶⁵. Después de Alemania, Francia es el mercado de telecomunicaciones más grande de la Unión Europea en términos de ingresos¹⁶⁶. En 2011 la participación porcentual de los servicios de telecomunicaciones en el Producto Interno Bruto (PIB) fue del 2.2% (véase cuadro 29) (ARCEP: 2012).

Cuadro 29

Participación porcentual del sector de telecomunicaciones en el PIB de Francia 2000-2011

Concepto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
%	2.1	2.3	2.3	2.4	2.4	2.4	2.3	2.3	2.3	2.4	2.3	2.2

Fuente: Elaboración propia con datos de la Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), (2012)

¹⁶³ <http://www.redusers.com/noticias/los-celulares-2g-son-los-mas-vendidos-de-argentina/>

¹⁶⁴ <http://www.signalstelecomnews.com/index.php/component/content/article/86-analisis/2319-argentina-arsat-se-queda-con-el-espectro-que-devolvio-movistar-pasado-presente-y-futuro-de-una-historia-con-final-incierto>

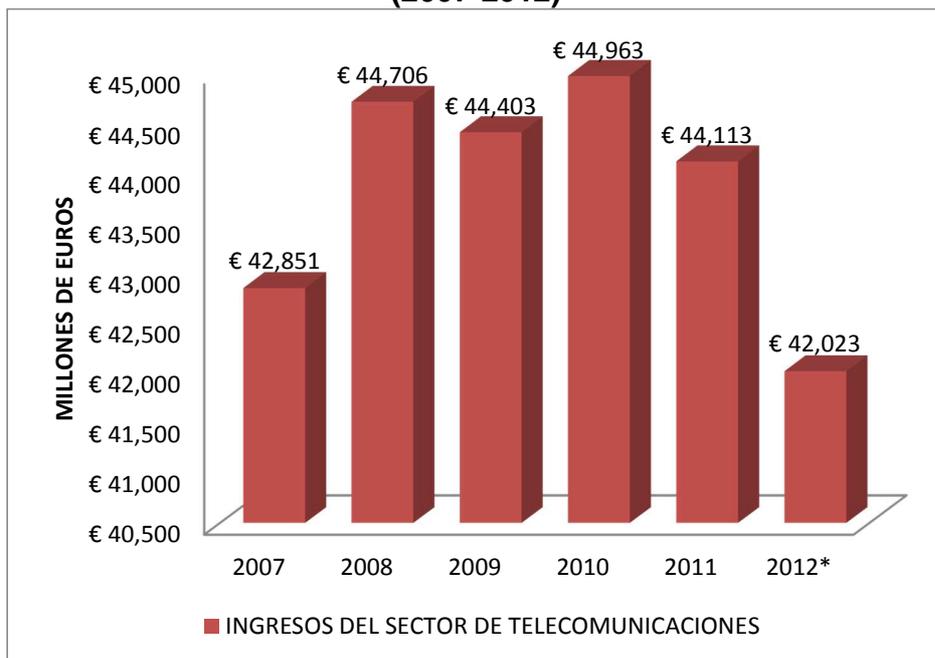
¹⁶⁵ <http://www.arcep.fr/fileadmin/reprise/publications/chiffres-cle/key-figures-2011-june2012.pdf>

¹⁶⁶ <http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmrcmr12/icmr/ICMR-2012.pdf>

El sector de comunicaciones electrónicas muestra un buen comportamiento en cuanto a ingresos generados en el mercado de clientes finales, pese a la caída en 2012 (véase gráfica 31) (ARCEP: 2013).

Gráfica 31

**Ingresos de la industria de las telecomunicaciones en Francia
(2007-2012)**

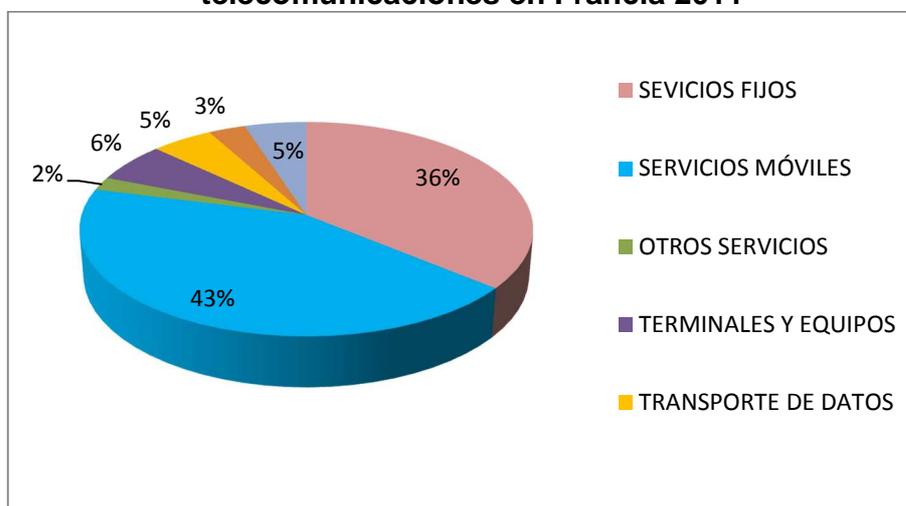


Fuente: Elaboración propia con datos de la Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), (2013)

Históricamente los servicios móviles han tenido mayor participación en los ingresos del sector francés de comunicaciones electrónicas, en 2011 tuvieron una participación del 43% (véase gráfica 32) (ARCEP: 2012), aunque son los servicios de datos y banda ancha fija y móvil los que impulsan el crecimiento del sector, por su parte los ingresos por servicios de telefonía fija mantienen una tendencia a la baja desde finales de 2010 (ARCEP: 2013).

Gráfica 32

Distribución por servicio de los ingresos del sector de telecomunicaciones en Francia 2011



Fuente: Elaboración propia con datos de la ARCEP (2012)

La inversión en el sector ha ido incrementándose, el año 2010 estuvo marcado por un fuerte aumento de la misma, en 2011 alcanzó los €8,200 millones (véase gráfica 33) en el mismo año los operadores gastaron dos millones de euros para la mejora de la red móvil 3G y en licencias 4G (ARCEP: 2012). En 2012 se estimó una inversión en la industria de telecomunicaciones de €9,000,000 millones¹⁶⁷.

¹⁶⁷ http://arcep.fr/fileadmin/reprise/communiqués/communiqués/2013/press-conf_210313-slides_ENG.pdf

Gráfica 33

Inversiones en la industria de las telecomunicaciones en Francia (2005-2011)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), (2012) y http://arcep.fr/fileadmin/reprise/communiqués/communiqués/2013/press-conf_210313-slides_ENG.pdf

3.6.1. Segmento de banda ancha e internet en Francia

En Francia el acceso a los medios de comunicación modernos es más habitual entre la población, en 2012 el número de usuarios de internet fue de 52, 228,905 con una tasa de penetración de 79.6%¹⁶⁸, el tipo de tecnología utilizada para acceder al servicio difiere muy poco entre banda ancha fija y móvil, en 2012 la cifra de suscripciones de banda ancha fija fue de 23,959,000 (ARCEP: 2013) con una tasa de penetración de 35%, mientras que el número de suscriptores de banda ancha móvil llegó a 25,160,000 con una tasa de penetración de 38.7%, por debajo del promedio de la Unión Europea (43.1%) (Comisión Europea: 2012).

Los principales proveedores de servicios de internet y banda ancha en Francia son Orange con una concentración de mercado del 42%, seguido por SFR/NEUF con 23%,

¹⁶⁸ <http://www.internetworldstats.com/europa.htm>

Free Mobile con 21% y la empresa Numericable quien mantiene una cuota del 7%, el resto del mercado está repartido entre pequeños proveedores del servicio (France Telecom: 2011).

3.7. Telefonía móvil en Francia

Dentro del contexto europeo, desde hace varios años el segmento de telefonía móvil ha sido el más dinámico en la UE., el liderazgo europeo en comunicaciones móviles se debe al impulso dado en toda la región a la I&D, la normalización y la reglamentación, lo cual confirma el origen europeo de un buen número de grandes proveedores de equipos y productores de contenidos móviles, así como la facilidad de acceso a este servicio en todos los segmentos socioeconómicos de la población.

En Francia, los servicios móviles incluyen telefonía móvil, transporte de datos de los cuales se deriva la mensajería interpersonal (SMS, MMS), el acceso a internet móvil y servicios multimedia. Desde el año 2000, el número de suscriptores de telefonía móvil ha tenido un crecimiento sostenido. En 2011 el crecimiento del número de clientes de los servicios móviles se desaceleró en razón de las expectativas creadas por la llegada del cuarto operador de telefonía móvil Free Mobile, pese a ello, se llegó a 68,568,000 suscriptores, con un notable aumento en el segmento de pospago (+2.6 millones) y en particular al desarrollo de las tarjetas de maquina a máquina (+0.7 millones) (ARCEP: 2012).

La llegada de Free Mobile a inicios de 2012 impactó inmediatamente al mercado francés, el cual registró un fuerte crecimiento¹⁶⁹ del 6.6% elevándose a 73,125,000 el número de suscriptores de servicios móviles (véase gráfica 31). El crecimiento neto en 2012 (cerca de 4,557,000 tarjetas SIM) superó con creces la media de los cinco años previos, particularmente las suscripciones de voz y voz y datos aumentaron 10.5%, es decir 2,450,000 clientes adicionales (ARCEP: 2013).

¹⁶⁹ http://www.itu.int/ITU-D/ict/newslog/CategoryView_category_Mobile%2Bsubscribers.aspx

Asimismo, la densidad móvil se vio beneficiada por el ingreso del cuarto operador, cerrando 2012 con una tasa de penetración del 112.1% (ARCEP: 2013) (véase gráfica 34). La densidad móvil en Francia es inferior a la media de la UE de 127 abonados por cada 100 habitantes en 2011 y también se sitúa por debajo de países como Italia, Finlandia y Luxemburgo quienes tuvieron una densidad móvil por encima del 140% (Comisión Europea: 2012).

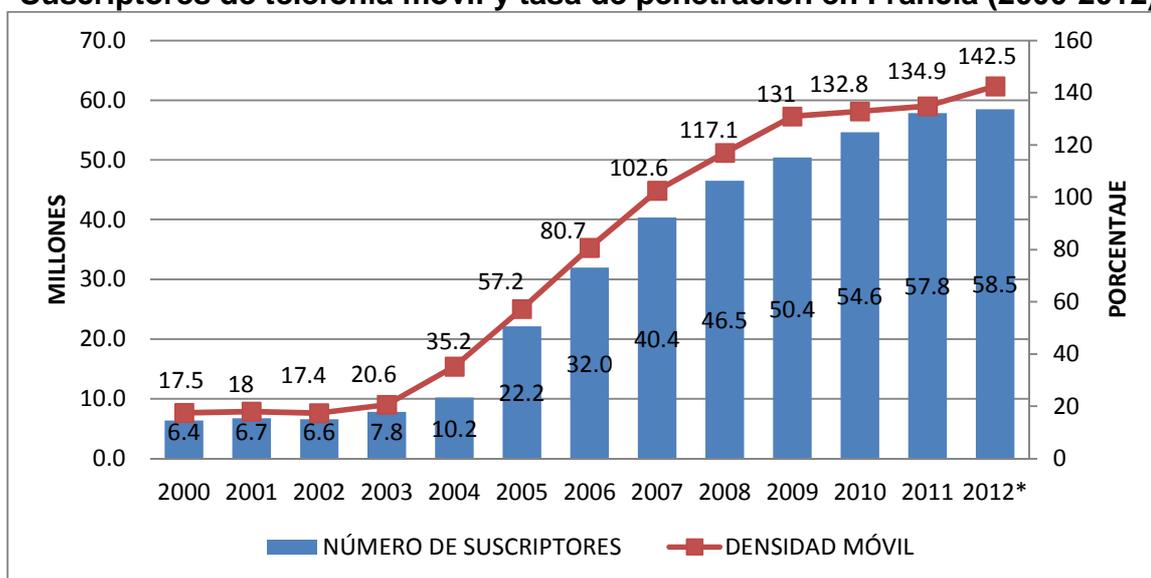
Partiendo del hecho de que la tasa de densidad móvil tiene su origen en la variación de los niveles de tenencia de múltiples tarjetas SIM resultado de las ofertas competitivas del mercado, mientras que en varios países europeos los usuarios móviles usan dos o más tarjetas SIM debido a las diferencias de precios entre las llamadas on-net y off-net, en Francia el uso de múltiples tarjetas SIM es pequeño, lo que refleja también las diferencias en las preferencias de los consumidores y los actuales modelos de fijación de precios de los operadores.

La diferencia en la tasa de densidad móvil francesa también se explica por la apertura del mercado conforme al transcurso del tiempo, pues fue apenas en 2012 cuando ingreso al mercado el cuarto operador, mientras que en más de la mitad de los países europeos desde hace tiempo compiten más de 3 operadores algunos con varios OMV operando, por lo que la competencia por los clientes es más aguda¹⁷⁰.

¹⁷⁰ ¹⁷⁰ <http://www.oecd.org/regreform/32482712.pdf>

Gráfica 34

Suscriptores de telefonía móvil y tasa de penetración en Francia (2000-2012)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), (2012) Y (2913) y <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/>

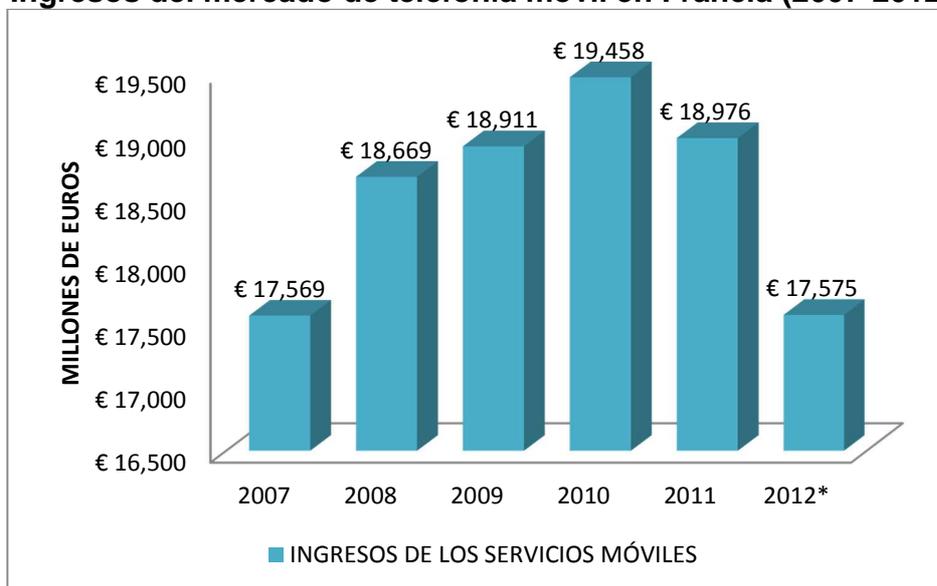
El mercado de telefonía móvil en Francia es uno de los mayores de Europa con más de diez años de crecimiento ininterrumpido hasta 2011, cuando sufrió una desaceleración del 2.5% (ARCEP: 2012) debido al aumento en la tasa del IVA de los servicios de acceso audiovisual en 2011, el cual los operadores decidieron no repercutir en la factura de los clientes. En 2012 los ingresos por servicios móviles continuaron disminuyendo hasta €17,575 millones antes de impuestos (véase gráfica 35), caída que se explica por el desarrollo de las ofertas de paquetes sin compromisos a precios más bajos (ARCEP. 2013).

Pese a que el consumo de telefonía móvil ha aumentado de manera significativa, los ingresos asociados a los servicios de voz móvil muestran una tendencia a la baja a partir de 2009 (-3.0%), 2010 (-1,3%), 2011 (-8,0%) y 2012 de (-12.8%). Por el contrario, en 2011 los ingresos por servicios de datos aumentaron 16% llegando a €5, 200 millones, impulsados por el aumento en los ingresos de acceso a internet y servicios multimedia, representando 28% del total de ingresos por servicios móviles, así el

consumo de datos se ha convertido en un foco importante de crecimiento en el mercado móvil (ARCEP: 2012) .

Gráfica 35

Ingresos del mercado de telefonía móvil en Francia (2007-2012)



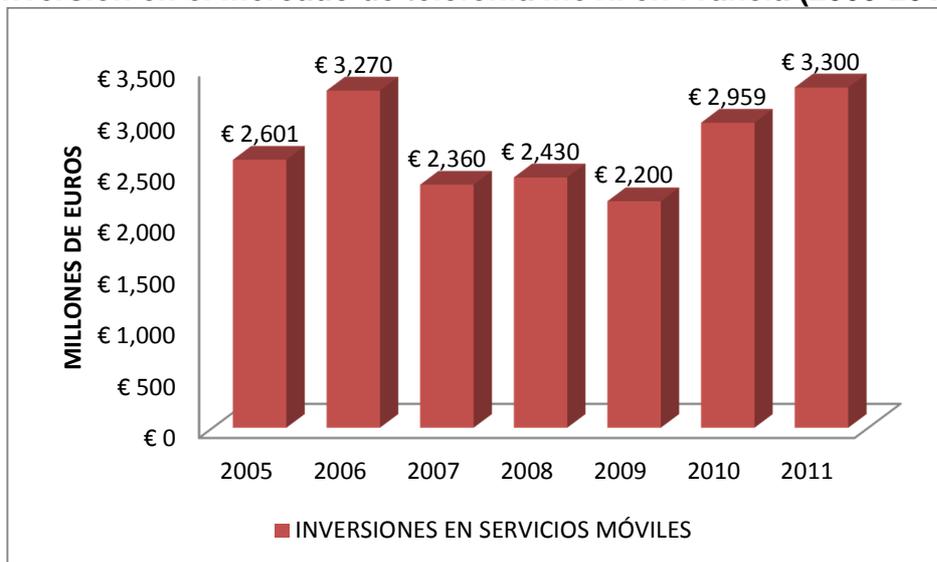
Fuente: Elaboración propia con datos de la Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), (2012), Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), (2013)

Por su parte, después de una bajada del 30% en 2007 (véase gráfica 36), las inversiones en el mercado de servicios móviles se estabilizaron en 2008. Al cierre del 2011 alcanzaron los €3,300 millones (ARCEP: 2012) una buena parte de este incremento se debió a las inversiones en las redes 3G y 4G.

El mercado francés mantiene cuotas de mercado equitativas entre los operadores, en 2012 pese al predominio de Orange con 37% de participación, (véase gráfica 37) SFR tuvo una cuota del 29%, Bouygues Telecom del 15.3%, cabe resaltar la fuerte participación de los OMV con el 10.9%, mientras que el recién llegado Free Mobile acumuló el 8% (France Telecom: 2013).

Gráfica 36

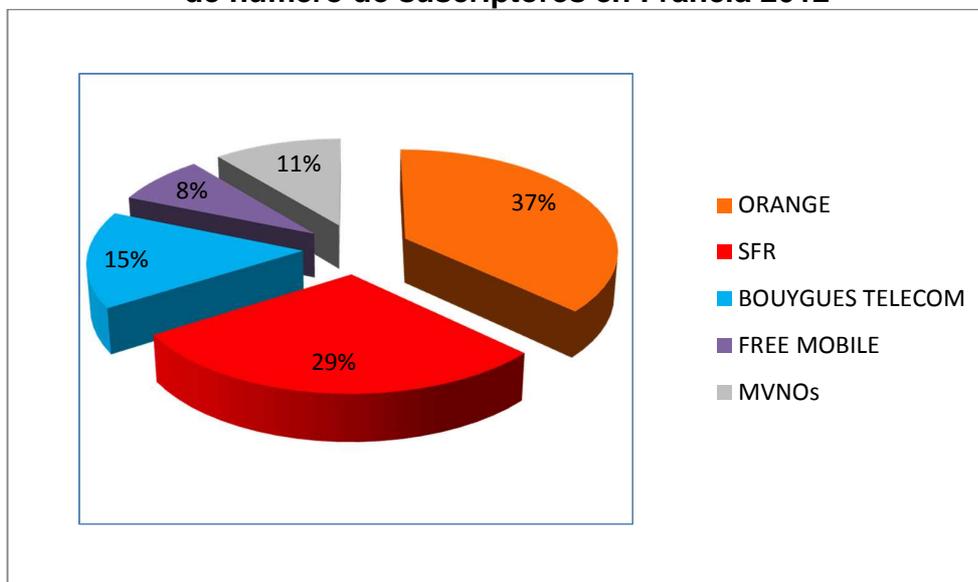
Inversión en el mercado de telefonía móvil en Francia (2005-2011)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), (2012).

Gráfica 37

Participación de los operadores de telefonía móvil en términos de número de suscriptores en Francia 2012

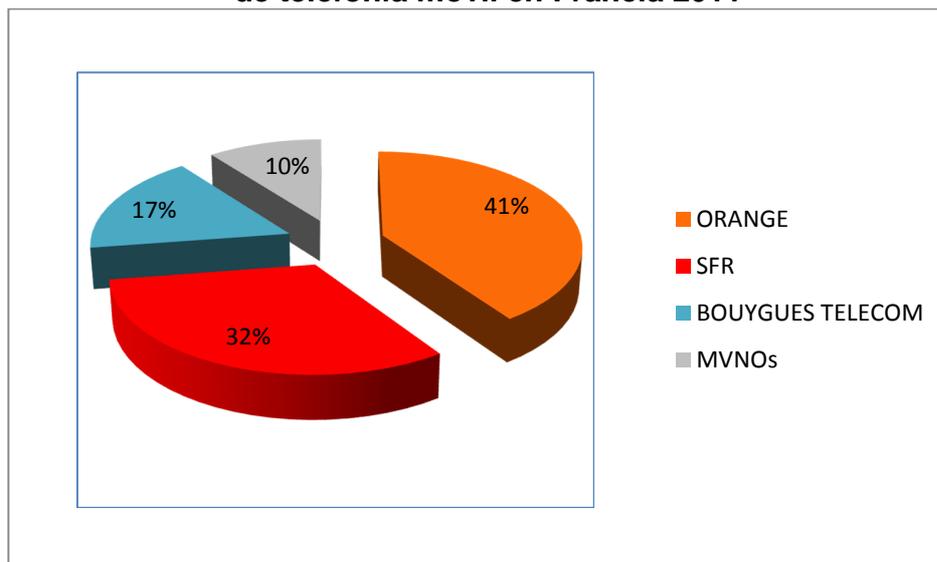


Fuente: Elaboración propia con datos de France Telecom (2012)

En cuanto a la participación de los operadores en los ingresos del mercado de telefonía móvil, en el 2011 Orange permaneció en primer lugar con 41% de los ingresos, seguido por SFR con 32%, Bouygues Telecom el 17% y los OMV obtuvieron 10% de los ingresos (véase gráfica 38).

Gráfica 38

Participación de los operadores en los ingresos del mercado de telefonía móvil en Francia 2011



Fuente: Elaboración propia con datos de France Telecom (2012)

Entre las características del mercado francés de telefonía móvil se encuentra el crecimiento interanual del 7.7% del tráfico de llamadas móviles, asimismo en 2012 el consumo mensual por usuario fue de 135 minutos (France Telecom: 2013) explicado por el crecimiento de las llamadas ilimitadas de voz a consecuencia de la llegada de Free Mobile.

El aumento de los suscriptores de postpago es a razón de que el nuevo operador móvil ofertó sólo paquetes con o sin compromiso con mayores volúmenes y a precios más bajos, acelerando el crecimiento de este segmento hasta los 54,883,000 de usuarios de los cuales 8,858,000 corresponden a paquetes bloqueados, ello a costa de las tarjetas de prepago las cuales registraron una disminución de 1,309,000 situándose en 18,242,000 (ARCEP: 2013) En 2012 explotó la cantidad de números portados debido al

interés generado por la llegada de Free Mobile y al desarrollo de las ofertas no vinculantes con las que es posible cambiar de operador sin cargos por cancelación, a finales del año fueron portados 7,433,000 números.

En 2012 el ingreso medio por usuario mensual disminuyó de €24.1 a €21.8 (ARCEP: 2013) esta disminución del -6,2% respecto al -2,8% en 2011 fue resultado del aumento del IVA en el acceso a los servicios de telefonía móvil aplicado en 2011. Por su parte, el ARPU se vio afectado por la disminución en los precios, el desarrollo de nuevos planes de contrato de bajo costo sin compromiso y la inclusión de ofertas ilimitadas en los contratos (France Telecom: 2013).

En 2012 los tres operadores con licencias 2G en el país (Orange, SFR y Bouygues Telecom) tuvieron cada uno una cobertura de cerca del 99% de la población, así el 98.75% de la población vive en áreas cubiertas por redes 2G, mientras que en solo el 0.02% del territorio ningún operador está presente equivalente a 1.6% de la superficie de la zona metropolitana (ARCEP: 2013). La cobertura de la red 3G de Orange y SFR es de más del 98% de la población, en tanto que Bouygues Telecom cubre cerca de 95% y Free Mobile el 37%¹⁷¹.

En 2011 la ARCEP llevó a cabo el procedimiento de atribución de la banda de frecuencias de 2.6 GHz, emitiendo nuevas licencias de uso de frecuencias 4G a los cuatro operadores, Bouygues Telecom, Free Mobile, Orange France y SFR, con el objetivo de dar cabida a las tecnologías de banda ancha móvil y absorber el aumento del tráfico. Estas asignaciones se complementaron con las de la banda de 800 MHz en 2012, donde Bouygues Telecom, Orange y SFR recibieron 10 MHz dúplex cada uno, Free Mobile candidato calificado pero sin éxito se benefició de la acogida en itinerancia con el operador SFR (ARCEP: 2013).

¹⁷¹[http://www.arcep.fr/index.php?id=8571&L=1&tx_gsactualite_pi1\[uid\]=1569&tx_gsactualite_pi1\[backID\]=1&cHash=5da26313e09c12d2162b4be9765773e1](http://www.arcep.fr/index.php?id=8571&L=1&tx_gsactualite_pi1[uid]=1569&tx_gsactualite_pi1[backID]=1&cHash=5da26313e09c12d2162b4be9765773e1)

Los ganadores de las licencias 4G en la banda de 800 MHz, y todos menos uno en la banda de 2.6 GHz se comprometieron a acoger los OMVs en sus redes¹⁷², al respecto, la ARCEP estableció obligaciones de cobertura de la red 4G a los operadores con tales licencias, teniendo que cubrir a finales de 2015 el 25% de la población, el 60% a finales de 2019 y para finales de 2023 el 75%¹⁷³.

Los operadores se han comprometido a desplegar 4G en las frecuencias que les han sido asignadas, con la implementación de redes piloto. Un proyecto piloto se puso en marcha en Lyon por Bouygues Telecom en 2012 seguido de un piloto en Marsella por Orange y un piloto en Lyon por SFR. Las ofertas comerciales 4G fueron lanzadas por Bouygues Telecom y Orange en septiembre y noviembre de 2012 respectivamente y febrero de 2013 por SFR (ARCEP: 2013).

En términos de precios de las cestas móviles para usuarios promedio, Francia es uno de los países más baratos de la OCDE, cabe destacar que en la mayoría de los mercados europeos el área de mayor crecimiento en el mercado móvil son las tarjetas de pre-pago, mientras que en Francia los precios para los usuarios de bajo consumo (pre-pago) tienden a ser relativamente altos. En Francia el período de tiempo en que una cuenta de prepago no utilizada sigue siendo válida es de 6 meses en comparación con 12 meses de los Países Bajos, por lo que Francia tiene un menor porcentaje de clientes de telefonía móvil que utilizan tarjetas de prepago (17%) en comparación con el 50% promedio de la UE en 2011)¹⁷⁴.

En 2012 los servicios móviles de contrato representaron el 75% de las tarjetas SIM en servicio (54,883,000) de los cuales el 16% perteneció a un contrato bloqueado que permite a los usuarios controlar su consumo, dentro de este segmento las tarjetas SIM máquina a máquina representaron el 9% de la base de clientes (Bouygues Telecom: 2013) Pese a ello, en ese año, los precios de servicios móviles de contrato cayeron

¹⁷² https://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/FR_Country_Chapter_17th_Report_0.pdf

¹⁷³ <http://www.pcinpact.com/news/68150-couverture-3g-orange-sfr-bouygues-free-mobile.htm>

¹⁷⁴ <http://www.oecd.org/regreform/32482712.pdf>

11%, sin un móvil subvencionado la caída fue del 28.4%¹⁷⁵ debido a la entrada de Free Mobile.

Por otro lado, durante los cuatro últimos años el número de suscriptores de prepago había estado relativamente estable con alrededor de 18 millones de tarjetas, a excepción de 2011 (19,606,000) no obstante el uso de las tarjetas de prepago ha ido disminuyendo paulatinamente pasando del 35% en 1999 al 25% en 2012 (ARCEP: 2013) debido al éxito de las ofertas competitivas en el segmento de pospago del nuevo operador móvil (véase cuadro 30) (France Telecom: 2013).

Cuadro 30

Características operativas del mercado francés de telefonía móvil

Consumo mensual por usuario (minutos)	157
Portabilidad numérica	1,968,000 números
Ingreso Medio por usuario (euros por mes)	21.8
Cobertura redes móviles 2G y 3G	98.7% y 98% ¹⁷⁶
Modalidad de pago (prepago)	25%
Modalidad de pago (pospago)	75%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), (2013), Comisión Europea (2012), France Telecom (2012).

3.8. Factores externos de la competitividad empresarial en el mercado de telefonía móvil en Francia

Los factores externos de la competitividad empresarial son los relativos al entorno en que las empresas se desenvuelven, es decir el macro ambiente, entre ellos se encuentran el marco regulatorio en el desarrollan sus actividades, incluyendo sus antecedentes, las políticas de estado, el tipo de competencia existente en el mercado, etc.

¹⁷⁵ <http://www.rudebaquette.com/2013/05/31/in-2012-mobile-service-prices-dropped-11-largely-due-to-free-mobile-of-course/>

¹⁷⁶ [http://www.arcep.fr/index.php?id=8571&L=1&tx_gsactualite_pi1\[uid\]=1569&tx_gsactualite_pi1\[backID\]=1&cHash=5da26313e09c12d2162b4be9765773e1](http://www.arcep.fr/index.php?id=8571&L=1&tx_gsactualite_pi1[uid]=1569&tx_gsactualite_pi1[backID]=1&cHash=5da26313e09c12d2162b4be9765773e1)

3.8.1. Antecedentes del mercado francés de telefonía móvil

De manera general, Francia vivió un largo período de nacionalización en el cual, casi todas las grandes empresas industriales eran de propiedad estatal, hasta 1980 se dio una serie de movimientos de privatización. Particularmente en el sector de telecomunicaciones desde 1978 la dirección general de telecomunicaciones (DGT) parte del ministerio de correos y telecomunicaciones francés era el operador monopólico con la responsabilidad de la prestación de la red y servicios de telecomunicaciones.

En 1990, los gobiernos franceses no fueron fuertes partidarios de la liberalización de las telecomunicaciones, tendían a ser seguidores en vez de líderes en la implementación de la reforma regulatoria en los mercados de telecomunicaciones europeos; los gobiernos solo hacían cambios después de las obligaciones derivadas de la adhesión a la Comunidad Europea, situación que freno las iniciativas adoptadas por los partidarios de la reforma que no se mostraron escépticos de los beneficios que la competencia podría traer.

La competencia en el mercado de las telecomunicaciones móviles se introdujo en 1987, cuando la Sociedad Francesa de Radiotelefonía (SFR) obtuvo una licencia analógica que le permitió competir con el operador de telefonía móvil tradicional France Telecom Mobiles (ahora conocido como Orange), el cual en 1991 se convirtió en un operador independiente del gobierno¹⁷⁷ (paraestatal). En ese mismo año France Telecom Mobiles y SFR obtuvieron una licencia GSM

Resultado del duopolio el desarrollo del mercado de telefonía móvil en Francia fue relativamente lento, de modo que en 1996 Francia tuvo una tasa de penetración móvil de 4.2 abonados por cada 100 habitantes muy por debajo de la tasa de penetración media de la UE de 9.0 abonados por cada 100 habitantes. El duopolio móvil se mantuvo hasta 1994, cuando una tercer licencia GSM fue otorgada a Bouygues Telecom.

¹⁷⁷ <http://www.oecd.org/regreform/32482712.pdf>

En julio de 1996 se abrió el sector de las telecomunicaciones a una competencia total programada para el 1 de enero de 1998, siguiendo los requisitos establecidos en 1987 en las Directivas de la Unión Europea para la liberalización del mercado de las telecomunicaciones en los países miembro a través de la publicación del green paper sobre el desarrollo del mercado común de servicios y equipos de telecomunicaciones¹⁷⁸ Desde 1996 coincidiendo con el desarrollo del servicio del tercer operador móvil (Bouygues Telecom) el crecimiento del mercado se aceleró manteniendo una tasa anual del 72% entre 1996-2001.

A fin de acompañar la apertura del sector de las telecomunicaciones en 1997 se creó el regulador independiente del sector con facultades técnicas propias, la autoridad de regulación de las telecomunicaciones (ART) cuyo objetivo era velar por el ejercicio de una competencia efectiva y leal en beneficio de los consumidores, inicialmente la trayectoria de la ART fue temblorosa pero poco a poco se convirtió en independiente, transparente y favorable a la competencia. En 2005, la ley amplió sus responsabilidades, añadiéndole la misión de velar por la apertura y el buen funcionamiento del mercado postal,¹⁷⁹ convirtiéndose en Autoridad de Regulación de las Comunicaciones Electrónicas y de Correos (ARCEP). Fue hasta 2012, cuando ingreso al mercado de telefonía móvil el cuarto operador Free Mobile.

3.8.2. Regulación del mercado francés de telefonía móvil

Es importante subrayar que en diversas ocasiones, la regulación francesa en el sector de telecomunicaciones ha quedado rezagada en la aplicación de las directivas de la UE las cuales no siempre fueron totalmente implementadas dando lugar en varias ocasiones a que la comisión europea llevara a Francia a la corte con el fin de garantizar el pleno cumplimiento de las mismas

¹⁷⁸ <http://www.oecd.org/regreform/32482712.pdf>

¹⁷⁹ <http://www.arcep.fr/index.php?id=9358#c15560>

Desde la liberalización del mercado, otro período fue inaugurado en 2004 con la incorporación a la legislación francesa del paquete de telecomunicaciones de la Unión Europea (un nuevo conjunto de directrices)¹⁸⁰; completándose la transposición de las directivas de 2002 con la aprobación por el parlamento de la ley sobre las comunicaciones electrónicas y los servicios de comunicación audiovisual.

Las leyes aprobadas por el Parlamento incorporan a la legislación francesa el nuevo marco regulador de las comunicaciones electrónicas adoptado por la Unión Europea en la normativa de 2002, basado en seis directrices y una decisión: directiva marco (2002/21/CE), directiva acceso (2002/19/CE), directiva autorización (2002/20/CE), directiva servicio universal (2002/22/CE), directiva sobre la privacidad y las comunicaciones electrónicas (2002/58/CE), directiva competencia (2002/77CE) y decisión espectro radioeléctrico (676/2002/CE).

El marco legal creado por las directivas europeas de 2002, establece el papel de la regulación sectorial ex ante para conducir los mercados del sector hacia la plena competencia y la transición a la aplicación del derecho de la competencia. Tiene en cuenta la evolución de la competencia en los distintos mercados, supone la adaptación de la regulación de manera más precisa a la diversidad de situaciones de competencia en los diferentes segmentos del mercado de las comunicaciones electrónicas.

El fenómeno de la convergencia de redes se tiene en cuenta a fin de establecer un marco jurídico armonizado para todas las redes, lo que conduce a ya no hablar de telecomunicaciones sino de comunicaciones electrónicas. Del mismo modo prevé, la disminución del régimen de licencias y de la reglamentación, al sustituir el régimen de autorización individual por el régimen de autorización general, desapareciendo la distinción entre redes y servicios abiertos o no al público, todos los proveedores se benefician de los mismos derechos sin discriminación. El reglamento anterior sólo se aplicará si el grado de competencia en algunos mercados definidos se juzga

¹⁸⁰ <http://www.arcep.fr/index.php?id=13>

insuficiente. Por otro lado, los mercados emergentes son libres de una regulación ex ante.

Refuerza la transparencia en el ejercicio de la regulación, pues las decisiones importantes deben ser objeto de consulta pública previa, el regulador debe justificar sistemáticamente sus decisiones. Fortalece el papel de armonización de la Comisión Europea ya que todas las decisiones importantes tomadas por los reguladores de los estados miembros deben notificarse a la Comisión Europea, quien tiene derecho de veto sobre la definición de mercados relevantes susceptibles de ser objeto de regulación ex ante y la designación de operadores poderosos.

La regulación del sector de las comunicaciones electrónicas se basa en los principios y conceptos fundamentales del derecho de la competencia para analizar los mercados y determinar a los operadores dominantes, dicho análisis de los mercados pertinentes se conduce en concertación con la autoridad de competencia.

En resumen, el marco regulador de la UE para las comunicaciones electrónicas comprende una serie de medidas conexas que se aplican en los estados miembros, con el objetivo de alentar la competencia en los mercados de comunicaciones electrónicas, para garantizar los intereses básicos de los usuarios que no estén garantizados por las fuerzas del mercado, el servicio universal, la protección de la privacidad, la interconexión e interoperabilidad y la regulación del espectro.

La transposición de estas directivas dio lugar a algunos cambios importantes en el marco normativo en Francia, que incluyen procedimientos simplificados de entrada en el mercado en particular mediante la eliminación de las licencias individuales, el aumento de las medidas de protección de los consumidores, y una gestión más eficiente del espectro¹⁸¹

¹⁸¹ <http://www.oecd.org/regreform/32482712.pdf>

En lo sucesivo tres leyes organizan en el sector francés de las telecomunicaciones, definiendo de las competencias del regulador. La ley de las comunicaciones electrónicas y la ley de servicios de comunicación audiovisual (ley N° 2004-669), éstas tienen por objeto adaptar el regulador del sector a la diversidad de situaciones de competencia en los distintos mercados para tener en cuenta la convergencia de las tecnologías.

La ley de la confianza en la economía digital (LEN) que define una serie de modalidades para ejercer las actividades de telecomunicaciones, tales como la posibilidad de que las comunidades locales ejerzan la actividad de operador al por mayor de redes de telecomunicaciones e incluso de operador en caso de insuficiencia de la iniciativa privada, estando sujetas a la regulación sectorial ejercida por el regulador de acuerdo con el código de correos y comunicaciones electrónicas. Por último, la ley relativa a las obligaciones de servicio público de telecomunicaciones (Ley N° 2003-1365), que se refiere a la aplicación de la directiva servicio universal y los derechos de los usuarios en relación con las redes y servicios de comunicaciones electrónicas.

De forma concreta, el sector de las comunicaciones electrónicas en Francia es regulado principalmente por el código de correos y comunicaciones electrónicas (CPCE), así como las leyes relativas al comercio electrónico, sociedad de la información, la protección de los consumidores y la protección de los datos personales. Este código pretende que la regulación sectorial sea borrada progresivamente en provecho del derecho común de la competencia a medida que las condiciones competitivas sobre los diferentes segmentos del mercado de las comunicaciones electrónicas sean satisfactorias¹⁸².

Por otro lado, el régimen jurídico adoptado en 2004 define los procedimientos, no como en la ley de 1996 (un marco relativamente rígido con las listas de obligaciones a

¹⁸²http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?sessionId=DDBA52400A5B732C148CDB96774ADEED.tpdjo07v_1?cidTexte=LEGITEXT000006070987&dateTexte=20130619

aplicar). La primera etapa fundamental en el nuevo marco es el análisis de los mercados pertinentes, el cual permite definir y justificar lo que estaba previamente consagrado directamente en la ley. Dicho análisis establecerá el reglamento de 2014¹⁸³.

Inversión extranjera directa (IED)

En Francia, para los inversionistas de países fuera de la UE y del Espacio Económico Europeo, se requiere la autorización para la adquisición de participaciones superiores al 33.33% de los derechos de voto o de capital en una empresa francesa (a menos que el inversor ya ha sido autorizado para adquirir una participación de control)¹⁸⁴

Interconexión

Según lo previsto en la decisión sobre la tercera revisión del mercado de telefonía móvil en noviembre de 2010. En junio de 2011, el regulador puso fin a la asimetría en las tarifas de terminación móvil, adoptando los nuevos techos simétricos para los operadores de redes móviles, para el período comprendido entre julio de 2011 y diciembre de 2013.

Las tarifas simétricas alcanzaron 0.8 c€/mn en 2013 entre los más bajos de Europa. En este sentido en diciembre de 2011, ARCEP lanzó una consulta pública sobre las tarifas de interconexión para el cuarto operador de 3G y dos nuevos-OMVs, finalmente se aplicó una ligera asimetría en favor de los nuevos entrantes hasta finales de 2013, notificándose a la comisión en marzo de 2012.

La terminación de llamadas vocales en redes móviles individuales se ha visto muy afectado por la recomendación de 2009 sobre las tasas de terminación móvil (TTM). Esta recomendación ha llevado a la aplicación de bajas tarifas de terminación móvil sobre una base simétrica. Al mismo tiempo, el mercado ha evolucionado con un mayor uso de los servicios basados en IP sobre las llamadas de voz tradicionales. Como

¹⁸³ <http://www.arcep.fr/index.php?id=13#c26879>

¹⁸⁴ <http://www.invest-in-france.org/Medias/Publications/862/doing-business-in-france-english-version-october-2012.pdf>

consecuencia, las TTM deben regirse por un nuevo enfoque, como la regulación simétrica¹⁸⁵

Servicio Universal

La legislación francesa, restringía la participación en el proceso de designación, de los operadores que podían cubrir la totalidad del territorio nacional, lo que no se ajustaba a los principios de eficiencia, objetividad, no discriminación y transparencia, establecidos en el marco regulador de la UE. Por lo que mediante la ley N° 2003-1365 se establece que France Telecom ya no es el operador responsable del servicio universal designado por la ley, ahora la designación de los operadores a cargo del servicio universal es a través de convocatoria.

Espectro

Al igual que en la mayor parte de Europa, en Francia no existen cuotas de espectro radioeléctrico. Para asegurar que haya varios competidores en el mercado móvil se han usado medios distintos de los topes de espectro, en su lugar se han emitido licencias independientes para lograr la participación en el mercado de por lo general tres o cuatro operadores.

Igualmente las obligaciones de despliegue y cobertura han sido con frecuencia las condiciones impuestas a los ganadores del espectro para ayudar a asegurar que los servicios competitivos están a disposición incluso de los clientes en las áreas que son menos atractivas económicamente, en particular en las regiones rurales con densidades más bajas de clientes potenciales. Estas obligaciones también están diseñadas para prevenir la adquisición de espectro y acaparamiento por parte de los operadores establecidos sólo para excluir a entrantes.¹⁸⁶

No obstante para proceso de licitación de espectro LTE en 2011, el regulador de telecomunicaciones ARCEP limitó la cantidad de espectro que los operadores pueden

¹⁸⁵ <http://www.gsma.com/gsmaeurope/gsma-europe-response-to-ec-consultation-on-relevant-market>

¹⁸⁶ <http://www.gsma.com/spectrum/wp-content/uploads/2012/07/Spectrum-Mobile-broadband-competition-and-caps-report-2009.pdf>

adquirir, desde hace tiempo los rivales de France Telecom (SFR, Bouygues Telecom e Iliad) habían presionado para el establecimiento de los topes de espectro.

La decisión de imponer límites, fue para permitir que los operadores más pequeños adquieran frecuencias LTE y además de aumentar la competencia a los jugadores ya establecidos. El límite es de 15MHz por operador a fin de proteger la competencia efectiva a largo plazo en beneficio de los consumidores¹⁸⁷. De esta forma, Francia se suma a la creciente tendencia en Europa (incluido el Reino Unido, Suecia y España), al imponer un tope de espectro a las frecuencias 4G¹⁸⁸

Voz sobre protocolo de internet

La sustitución del internet fijo por el móvil se observa en toda Europa occidental desde el principio de año 2000. La voz sobre IP introduce una ruptura en los esquemas clásicos de la cadena de valor de la telefonía vocal suprimiendo las dificultades de costes vinculados a la duración y a la distancia. En Francia el servicio voz sobre IP fue lanzado en 2004 con cerca de un millón de suscriptores desarrollándose velozmente, en 2006 llegó 6,600,000; mientras que a mediados de 2012, la cifra llegó a 21,190,000 suscriptores¹⁸⁹. No obstante este crecimiento plantea problemas complejos en cuanto a reglamento y regulación¹⁹⁰.

3.8.2.1. Autoridades responsables de regular la industria de las telecomunicaciones en Francia

Comisión Europea

La Comisión Europea tiene por misión garantizar la aplicación del derecho de la UE. Es reguladora de telecomunicaciones, tiene como metas fortalecer la independencia de los reguladores nacionales e impulsar una competencia más leal entre los operadores

¹⁸⁷ <http://www.fiercewireless.com/europe/story/france-imposes-caps-lte-spectrum-auction/2011-05-04>

¹⁸⁸ <http://www.capacitymagazine.com/Article/2818986/UPDATE-France-joins-growing-trend-in-Europe-and-imposes-spectrum-cap-ahead-of-4G-auction.html>

¹⁸⁹ <http://point-topic.com/wp-content/uploads/2013/02/Sample-Report-Global-VoIP-Statistics-Q2-2012.pdf>

¹⁹⁰ <http://www.arcep.fr/index.php?id=9984#c15158>

garantizando mercados abiertos, seguridad jurídica e igualdad de oportunidades para los inversores y operadores de la UE.

Secretaría general de la comisión europea

Esta secretaría participa en la gestión de las actividades de la comisión europea en el campo de las ayudas estatales y las infracciones, lo cual incluye la notificación de las medidas nacionales de transposición de las directivas¹⁹¹.

Organismo de reguladores europeos de las comunicaciones electrónicas (ORECE)

Dentro del paquete de telecomunicaciones de 2009, que modifica las directivas relativas a las comunicaciones electrónicas, se establece el organismo de reguladores europeos de las comunicaciones electrónicas (ORECE), cuyo principal objetivo consiste en reforzar la cooperación entre las autoridades reguladoras nacionales (ARN) así como el mercado interior de redes y comunicaciones electrónicas.

La función principal del ORECE consiste en asesorar y asistir a la comisión europea en el desarrollo del mercado interior, creando a la vez un vínculo entre las autoridades reguladoras nacionales (ARN) y la comisión. Además, el ORECE debe servir como órgano de asesoramiento para el parlamento europeo, el consejo y la comisión en el ámbito de las comunicaciones electrónicas¹⁹².

Otros de sus objetivos consisten en; desarrollar y difundir entre las ARN directrices comunes en relación con la aplicación del marco regulador de la UE;_ayudar a las ARN en cuestiones de reglamentación; emitir dictámenes sobre decisiones, recomendaciones y directrices; elaborar informes en relación con el sector de las comunicaciones electrónicas. Su tarea primordial consiste en supervisar el funcionamiento de los mercados de servicios de comunicaciones electrónicas. El consejo tiene como misión principal la de adoptar todas las decisiones relativas al

¹⁹¹ http://ec.europa.eu/eu_law/index_es.htm

¹⁹² http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/legislative_framework/si0015_es.htm

ejercicio de las funciones del ORECE y ejecutar las tareas del ORECE, entre las cuales figuran las siguientes:

Emitir dictámenes sobre medidas de las ARN referentes a la definición de mercados, a la designación de empresas con peso significativo en el mercado y a la imposición de soluciones; ejercer un control y realizar informes sobre el sector de las comunicaciones electrónicas, así como publicar un informe anual sobre la evolución del sector. Los recursos del ORECE proceden principalmente de contribuciones financieras aportadas voluntariamente por los estados miembros o sus ARN.

En materia local las autoridades nacionales de reglamentación (ANR) junto con las autoridades nacionales de competencia desempeñan un papel importante en el régimen regulador, ya que ambos deben garantizar que las normas se aplican de forma coherente en todos los estados miembros, en cooperación con otras ANR y la comisión. Las ANR en particular, tienen que evaluar el grado de competencia efectiva en los mercados afectados y decidir sobre las obligaciones normativas que se imponen a los jugadores con poder significativo de mercado.

Autoridad de regulación de las comunicaciones electrónicas y postales (ARCEP)

La ARCEP es una autoridad administrativa independiente creada en 1997, bajo el nombre de autoridad de regulación de las telecomunicaciones (ART), en 2005, se convirtió en autoridad de regulación de las comunicaciones electrónicas y postales (ARCEP), añadiéndole la regulación del mercado postal. Las disposiciones legislativas que enmarcan el estatuto y el papel de la ARCEP se han reunido en el código de correos y de las comunicaciones electrónicas (CPCE)¹⁹³.

La actividad esencial de la ARCEP se plasma en las decisiones y los dictámenes adoptados por el colegio, compuesto por siete miembros nombrados cada seis años. A la ARCEP pueden someterse demandas de solución de litigios entre operadores; de

¹⁹³ <http://www.arcep.fr/index.php?id=9358#c15560>

igual forma tiene plena autoridad para asignar recursos del espectro a los operadores y los usuarios que los soliciten¹⁹⁴.

Una de las principales atribuciones de la ARCEP es asegurarse de que la competencia se ejerce efectivamente en los mercados relevantes identificados por la Comisión. Pertenece ella, al final de su análisis, la identificación de los operadores con PSM en estos mercados y la imposición de obligaciones justificadas y proporcionadas, atendiendo a la naturaleza del problema de competencia identificado. Esta acción es principalmente en los mercados mayoristas. Estas obligaciones o recursos, se definen en las directrices:

Las obligaciones se enumeran en las directivas de, acceso: transparencia, la publicación de una oferta de referencia, no discriminación, el acceso a recursos específicos de las redes y a su utilización, control de los precios y las obligaciones relativas al sistema de contabilidad de costes (coste orientación a costes), la separación contable. Directiva servicio universal; prohibición de la fijación de precios excesivos, precios predatorios; prohibición de prácticas discriminatorias, etc.

En el sector de las telecomunicaciones, el análisis de los mercados constituye una de las tareas principales confiadas al ARCEP en aplicación del marco jurídico resultante de la transposición de las directivas europeas de 2002. El regulador debe definir los mercados pertinentes, es decir, susceptibles de ser objeto de una regulación específica. El análisis de las condiciones de competencia en estos mercados permite designar, si hace falta, a los operadores en situación de predominio. A continuación el ARCEP tiene que definir las obligaciones proporcionadas que conviene imponerles para atenuar las insuficiencias de la competencia en un mercado.

El análisis de los mercados es un proceso muy encuadrado por la Comisión Europea. El ARCEP debe tener en mayor cuenta las recomendaciones y las directrices de la Comisión, debiendo así notificarle sus proyectos de decisión, así como a los otros

¹⁹⁴ <http://www.arcep.fr/index.php?id=9>

reguladores europeos para dictamen. El ARCEP puede salirse de las recomendaciones de la Comisión, pero debe aportar justificaciones profundas y someterlos a un procedimiento más exigente de consulta y aprobación.

Tras el análisis de mercado que lleva el regulador puede imponer las obligaciones: relativas a los servicios al por menor, incluyendo los precios de venta cuando el mercado no es suficientemente competitivo y las obligaciones impuestas a los operadores con PSM en el marco del acceso y la interconexión de los mercados mayoristas no son suficientes. Las obligaciones también pueden ser impuestas a los operadores sin PSM, con la finalidad de exigir a los operadores que controlan el acceso a los usuarios finales, garantizar la conectividad en todas partes.

El nuevo marco jurídico mantiene las competencias del ARCEP para la asignación de las frecuencias o los números necesarios para la actividad de los operadores. Su asignación, se efectúa en condiciones objetivas, transparentes y no discriminatorias, la autorización entregada al operador solicitante permanece sujeta al pago de una tasa.

Según la ley del de 2003 que transpuso la directiva europea servicio universal del 2002, el ARCEP debe: determinar los principios y los métodos del servicio universal; determinar los importes de las contribuciones a la financiación de las obligaciones de servicio universal en adelante sentadas sobre el volumen de negocios realizado de conformidad con los servicios (fuera de la interconexión); garantizar la vigilancia de los mecanismos de financiación; sancionar todo defecto de pago de contribuciones por un operador. El ARCEP debe por otra parte velar por que el suministro de un conjunto mínimo de líneas alquiladas previsto por la Directiva servicio universal, se haga en condiciones no discriminatorias, a tarifas orientadas hacia los costes y en toda transparencia.

El control tarifario puede imponerse de dos maneras a un operador: de conformidad con el servicio universal; de conformidad con la situación competitiva del mercado, a condición de que las obligaciones de acceso e interconexión impuestas en los

mercados al por mayor no sean suficientes para hacer frente a los problemas competitivos definidos en los mercados al por menor. Puede ser ejercido de diversas maneras (marco plurianual, price cap, derecho de oposición motivada por ARCEP)¹⁹⁵.

La ARCEP dispone de un poder de reglamento de los litigios entre operadores. Se encarga de la solución de conflictos entre operadores en ámbitos como: la denegación de interconexión; la conclusión y la ejecución de los convenios de interconexión y las condiciones de acceso a una red de telecomunicaciones, donde la ARCEP puede resolver la controversia mediante la adopción de una decisión que especifica el orden técnico y financiero justo en el que se debe garantizar la interconexión o el acceso.

Los operadores pueden solicitar a la ARCEP la resolución de conflictos, que incluyen el uso compartido de las instalaciones ubicadas en una propiedad pública o privada, las condiciones técnicas y financieras para la provisión de listas de suscriptores o aún las condiciones para el ejercicio de la actividad de un operador.

El procedimiento de solución de diferencias es estrictamente controlado y garantiza a los operadores interesados, bajo el control del Tribunal de Apelación de París, el respeto de derechos de la defensa, la protección de los secretos comerciales y la proporcionalidad de la decisión que será impuesta a las partes. El marco jurídico impone al ARCEP un plazo de cuatro meses para dictar su decisión, plazo que puede no obstante, en caso de circunstancias excepcionales, elevarse a seis meses¹⁹⁶.

La ARCEP puede tomar medidas contra los operadores de red o proveedores de servicios de comunicaciones electrónicas, en caso de incumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen su actividad o tomar decisiones para garantizar la aplicación. Esta competencia puede ejercerse a petición de un operador o también puede desencadenar automáticamente el procedimiento.

¹⁹⁵ <http://www.arcep.fr/index.php?id=13#c26879>

¹⁹⁶ <http://www.arcep.fr/index.php?id=13#c26879>

Dada la instrucción, el operador de red o proveedor de servicios puede ser advertido mediante una decisión del director general que le obliga en un período normalmente no inferior a un mes para cumplir con la ley. El incumplimiento de la notificación, la ARCEP notifica al operador notificar la presentación hechos y las alegaciones en su contra. Se le invita a presentar comentarios por escrito y responder durante una audiencia a las preguntas de los miembros de la ARCEP. Después de esta fase, el colegio procederá a la discusión y podrá votar en su contra una de las sanciones previstas en el artículo L. 36-11 de la CPCE.

Las decisiones de la ARCEP están sujetas a varios controles: El control parlamentario: La ARCEP presenta un informe de actividad pública anualmente al Gobierno y el Parlamento. La ARCEP mantiene contacto periódico con el Ministro de Telecomunicaciones, la comisión superior de servicio público de correos y comunicaciones electrónicas (CSSPPCE) y la autoridad de la competencia; control judicial.

Las decisiones de la ARCEP, son en su caso, apelables ante el Tribunal de Apelación de París (decisiones de resolución de conflictos) o el consejo de estado (decisiones sancionadoras y otras decisiones); el control de la Comisión Europea: los proyectos de decisión sobre el análisis de los mercados relevantes para las telecomunicaciones se presentan para asesorar a la comisión europea, que tiene poder de veto sobre la definición de estos mercados y la designación de los operadores potentes y otros reguladores europeos¹⁹⁷.

El ARCEP dispone de un poder de sanción contra los operadores que no cumplen sus obligaciones. Puede así retirarles recursos en frecuencias y en numeración y, en caso de urgencia, puede en adelante tomar medidas cautelares¹⁹⁸.

¹⁹⁷ <http://www.arcep.fr/index.php?id=13#c26879>

¹⁹⁸ <http://www.arcep.fr/index.php?id=9984#c15158>

Autoridad de la competencia

La autoridad de la competencia, después de la transformación del consejo de la competencia y se instala en enero de 2009, es una autoridad administrativa independiente, responsable de garantizar la libre competencia en los mercados y garantizar el respeto del orden público económico. Su competencia se extiende a todos los sectores, incluido el sector de las comunicaciones electrónicas. La Autoridad tiene un servicio de investigación integrado y poder de supresión de las prácticas contrarias a la competencia (France Telecom: 2012).

3.8.3. Políticas públicas en material de telecomunicaciones en Francia

Reducción de las tarifas de itinerancia móvil (2012)

En 2012 bajo las regulaciones de la UE, los precios por minuto excl. IVA para la itinerancia en un país de la UE se redujeron a € 0.29 para una llamada saliente y €0.08 para una llamada entrante, y €0.09 por SMS enviado. Por primera vez, la comisión europea también regula los precios excl. IVA para los datos, el establecimiento un límite de €0.70 por MB (Bouygues Telecom: 2013).

Reducción de las tarifas de terminación móvil y regulación asimétrica (2010)

A raíz de una consulta pública que iba desde diciembre 2010 hasta fines de enero 2011 sobre el modelo técnico-económico de tarifas de terminación móvil para un operador de red móvil en Francia metropolitana, en 2011 ARCEP notificó a la comisión europea y presento a consulta pública el proyecto de decisión N ° 2010-1149 sobre la supervisión de las tarifas de terminación de llamadas de voz móvil de los operadores de Orange Francia, SFR y Bouygues Telecom, para el período comprendido entre julio 2010 a diciembre de 2013.

Con él, la ARCEP extiende la regulación vigente en materia de tarifas de terminación móvil (MTR), en un intento por reforzar las mejoras que ya se habían logrado en el mercado minorista. Esta decisión especifica las tarifas de techo que los operadores en Francia metropolitana pueden cobrar durante el período comprendido entre enero y julio

de 2011 y establece que en las decisiones futuras de la ARCEP serán fijadas las tarifas aplicables para el resto del período de tres años. También se establece que, antes del 1 de enero de 2013, y de conformidad con la recomendación de la comisión europea, las tarifas máximas de interconexión serán simétricas y en base a los costos incrementales de un operador eficiente genérico¹⁹⁹.

La tasa objetivo es de 0.8 c€/minuto del 1 de enero de tres etapas: un primer descenso a 2 c€/minuto, un segundo descenso a 1.5 c€/minuto, a partir del 1 de enero 2012 y un tercer descenso a 1c€/minuto, a partir del 1 de julio 2012 por un período de seis meses.

De esta forma, para el período comprendido entre el julio de 2010 y julio 2011, el precio máximo de terminación de llamadas móviles de voz era igual a 3 c€/min para ORANGE y SFR, y de 3.4 c€/min para Bouygues Telecom. En 2011, hubo una disminución superior al 30% en las tarifas de terminación de llamadas de voz y SMS, debido a que la ARCEP estableció nuevos límites de fijación de precios de terminación de llamadas móviles para el período julio 2011-diciembre 2013. En julio de 2011 se terminó con la asimetría hacia Bouygues Telecom y a partir de julio de 2011 hasta diciembre del mismo año, el precio máximo de terminación de llamadas de voz móvil fue de 2 c€/min para los tres principales operadores de redes móviles.

Posteriormente la tarifa disminuyó a 1.5 c€/min para el periodo de enero de 2012 a julio de 2012. A partir de julio de 2012 hasta diciembre del mismo año la tarifa de terminación de llamadas de voz móvil fue de 1 c€/min para los tres principales operadores, en tanto que para Free Mobile la tarifa se estableció en 1.6 c€/min. Finalmente a inicios de 2013 hasta julio de 2013, la tarifa es de 0.8 c€/min, excepto para Free Mobile que es de 1.1 c€/min, sin embargo, terminada esa fecha las tarifas serán simétricas para los cuatro principales operadores móviles siendo de 0.8 c€/min²⁰⁰

¹⁹⁹http://www.arcep.fr/index.php?id=8571&L=1&tx_gsactualite_pi1%5Buid%5D=1367&tx_gsactualite_pi1%5BbackID%5D=1&cHash=a4da12f635

²⁰⁰ <http://www.arcep.fr/index.php?id=8080>

Al ordenar una reducción de las tarifas aplicables, la regulación de la terminación de llamadas de voz móvil ha permitido el desarrollo de las ofertas del mercado minorista, que incluyen un número cada vez mayor de minutos de llamadas, para todas las redes de telefonía móvil, así como la introducción de tarifas planas para las llamadas de fijo a móvil²⁰¹.

Portabilidad numérica

La portabilidad numérica es un elemento decisivo en el juego de la competencia que permite a los clientes del servicio telefónico cambiar de operador conservando su número de teléfono antiguo. Siguiendo directivas de la UE el regulador francés introdujo la portabilidad numérica móvil el 30 de junio de 2003²⁰². Para la eficacia de portabilidad se requiere la aplicación de un proceso flexible, rápido y sencillo, por ello a principios de 2007 se realizaron modificaciones obligando a los operadores a poner en práctica un proceso de portabilidad en un plazo máximo de 10 días²⁰³.

Concesión de la cuarta licencia 3G (2009)

El regulador de telecomunicaciones francés, ARCEP finalmente adjudicó la cuarta licencia 3G en el país, el único postor fue Free Mobile, una filial de propiedad total del grupo Iliad. Para ello Free Mobile tomó numerosas obligaciones, en los niveles comerciales, contractuales y técnicas, con respecto al alojamiento de los operadores de redes virtuales móviles (MVNO), comprometiéndose a acoger a los OMVs en su red²⁰⁴. Free Mobile puso en marcha sus servicios a inicios de 2012.

Tarifa social móvil

En 2011 el ministerio de economía, industria y empleo puso en marcha un proyecto de dos tipos de tarifas sociales que se ofrecen voluntariamente, quedando fuera del alcance de la obligación de servicio universal impuesta, y no se financia a través del

²⁰¹http://www.arcep.fr/index.php?id=8571&L=1&tx_gsactualite_pi1%5Buid%5D=1367&tx_gsactualite_pi1%5BbackID%5D=1&cHash=a4da12f635

²⁰² <http://www.oecd.org/regreform/32482712.pdf>

²⁰³http://www.arcep.fr/index.php?id=8571&L=1&tx_gsactualite_pi1%5Buid%5D=854&tx_gsactualite_pi1%5BbackID%5D=26&cHash=e251731810

²⁰⁴ <http://www.itu.int/ITU-D/ict/newslog/France+Awards+Fourth+3G+License.aspx>

fondo de servicio universal. Los operadores participantes son libres de decidir si hacen las ofertas disponibles para todos los suscriptores o sólo a las personas con ingresos bajos²⁰⁵.

En 2011, Orange junto con otros operadores de telefonía móvil, firmaron un acuerdo en virtud del cual se comprometen a proporcionar una oferta de telefonía móvil a los beneficiarios sociales. Esta oferta debe cumplir con las condiciones establecidas en el pliego de condiciones impuestas por el gobierno a fin de obtener la etiqueta en la tarifa social móvil (France Telecom: 2012).

3.8.4. Estructura y competencia en el mercado móvil francés

Pese a la liberalización del sector francés de telecomunicaciones el mercado de telefonía móvil presentaba barreras muy fuertes para la entrada de nuevos competidores, Francia no ha sido un país innovador en las prácticas regulatorias de telecomunicaciones, por el contrario tiende a quedarse atrás en la aplicación de las directivas de la Comisión Europea, siendo sobre protector del operador histórico en el cual el gobierno es un importante accionista²⁰⁶. En el año 2000, la autoridad reconoció un ahogo de la competencia en el mercado la telefonía móvil, a pesar de la presencia desde 1995 de un tercer operador. Entre 2004 y 2006 el mercado evolucionó a través de la firma de varios contratos de operadores móviles virtuales (MVNO), aumentando la apertura del mercado al por mayor, sin embargo, no bastó para la satisfacción del mercado al por menor.

De igual forma, las altas tasas de crecimiento del servicio móvil no fueron necesariamente indicativas de la vibrante competencia, pues hasta finales del 2011 el sector móvil estaba dominado por un trípoli de proveedores (principalmente Orange, SFR, aunque Bouygues Telecom ganó gran parte de nuevos suscriptores desde 2005), todo ello con una relativamente baja, pero cada vez mayor competencia de los MVNO.

²⁰⁵ https://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/FR_Country_Chapter_17th_Report_0.pdf

²⁰⁶ <http://www.oecd.org/regreform/32482712.pdf>

En 2008 ante el consejo de la competencia francés, Bouygues Telecom interpuso una queja contra SFR y Orange, por supuestas prácticas desleales en la terminación de llamadas en el mercado móvil; en 2009 la autoridad de la competencia aplazó su decisión sobre el tema y devolvió el caso para una mayor investigación. En 2011 la autoridad señaló la existencia de prácticas abusivas de discriminación de precios por parte de SFR, multándola en 2012 con €65, 708,000, SFR ha apelado esta decisión. Por su parte en 2010, SFR presentó una denuncia contra Orange por prácticas contrarias a la competencia en el mercado móvil, caso que sigue bajo investigación (Vivendi: 2013).

La acción insuficiente ha sido retomada por el regulador para aumentar la competencia en el mercado móvil. En 2012 se otorgó la cuarta licencia 3G a Free Mobile, quién ofrece una gama completa de servicios de telefonía y datos, mientras que un número creciente de operadores móviles virtuales (Numericable, Pritel, la Poste Mobile, etc.) ofrecen la competencia en el sector de bajo coste mediante ofertas todo barato e ilimitado (voz, datos, SMS), paquetes sin compromiso y sin subvención de terminal, aumentando sus cuotas de mercado de 7.5% en 2010 a 10.9% en 2012²⁰⁷ (France Telecom: 2012).

Distintas circunstancias se unieron para que la entrada del nuevo operador, Free Mobile provocara una agitación en el mercado francés, entre ellas, el hecho de que la cuarta licencia se adjudicara durante la fase baja del ciclo económico y con un mercado en vías de saturación. Ante este escenario, los operadores lanzaron ofertas más baratas sin duración mínima del contrato y paquetes sin terminal (planes solo SIM). No obstante debido a que estas sólo están disponibles a través de internet, no se comercializan ampliamente.

Las nuevas marcas se han establecido firmemente en el panorama de la competencia, Sosh (Orange), B&You (Bouygues Télécom), Rojo (SFR), Joe móvil (MVNOs) y Free

²⁰⁷<http://www.arcep.fr/index.php?id=11677>

Mobile. Los planes generalmente incluyen llamadas ilimitadas voz y textos y una amplia gama de ofertas de datos; los operadores también han reforzado sus servicios en el mercado de teléfonos subvencionados, adaptado su política de precios. Asimismo los operadores apoyándose en sus bases de clientes de internet incluyeron ofertas cuádruple play²⁰⁸, donde algunos se han hecho populares a raíz de la introducción de ofertas de datos ilimitadas a fin de estimular el desarrollo del sector de la banda ancha móvil²⁰⁹.

A consecuencia de ello, el segmento de prepago se contrajo 5.5% en 2012 pues la segmentación del mercado por suscripción se intensificó con el desarrollo de un segmento de ofertas de gama baja, que contrastan con subsidios de terminales y una gama específica de servicios. En este contexto, los operadores han adaptado sus paquetes a la nueva demanda de los clientes, ofreciendo un número ilimitado de recargas, así como tarjetas de prepago sin fecha de caducidad (France Telecom: 2013). Por su parte, en el mercado mayorista la introducción de acuerdos de OMVs con proveedores con red propia continuó en 2012. Lycamobile firmó un acuerdo con Bouygues Télécom en 2011, Omea Telecom y NRJ Mobile firmaron uno con SFR y con Orange en 2012.

Se puede decir que la llegada de Free Mobile ha sido un elemento expansivo en el mercado de telefonía móvil en Francia, ya que anteriormente el incremento en la penetración había sido mucho más lento²¹⁰. Asimismo hubo un gran salto en el consumo de las comunicaciones móviles (voz y datos) ya que el tráfico de telefonía móvil se incrementó 12.9%, mientras que el tráfico de datos móviles tuvo un crecimiento anual de 70.4% alcanzando los 95 498 terabytes en 2012²¹¹. Si bien esto es una tendencia positiva para el sector, está claro que el aumento en el uso no está

²⁰⁸ https://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/FR_Country_Chapter_17th_Report_0.pdf

²⁰⁹ <http://www.budde.com.au/Research/France-Mobile-Market-Insights-Statistics-and-Forecasts.html>

²¹⁰ <http://www.norbertogallego.com/el-cuarto-operador-la-lia-parda-en-francia/2012/05/23/>

²¹¹ <http://www.arcep.fr/index.php?id=36#c29872>

compensando las pérdidas impulsadas por la fuerte caída de los precios²¹², que va en detrimento de los ingresos del sector los cuales se redujeron 3% en 2012.

La desaceleración del crecimiento de los ingresos a pesar del crecimiento de la base de clientes de telefonía móvil refleja la intensificación de la competencia. La valoración de las comunicaciones de datos es esencial para compensar la disminución de ingresos de voz vinculada a la estandarización de ofertas ilimitadas y sin restricciones; así la diferenciación en el mercado ya no se lleva a cabo por el número de horas que se ofrecen, sino por el volumen de los datos y la oferta de contenidos incluidos en los paquetes (France Telecom: 2012).

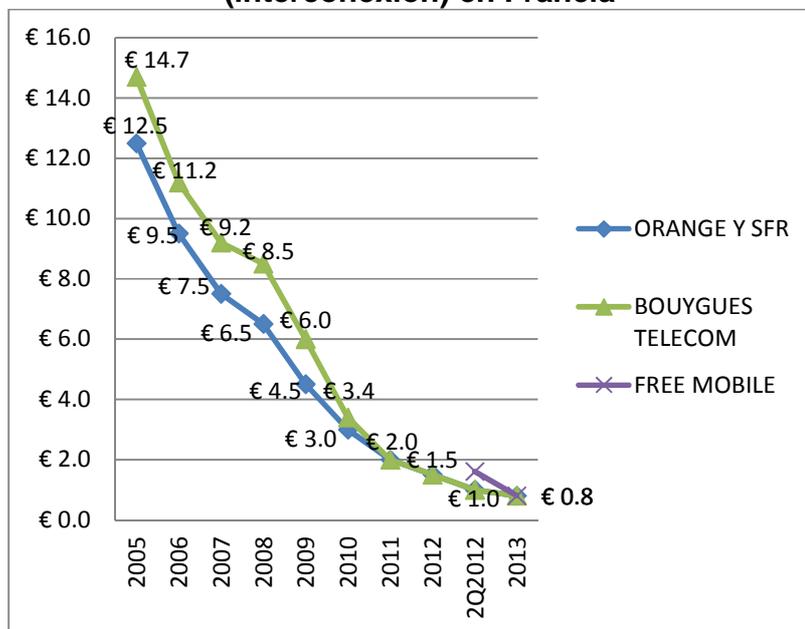
Francia es uno de los países con menores cargos de interconexión por terminación de llamadas en redes móviles de la UE, por debajo de Italia (5.3 c€/min) e incluso de Inglaterra (3.98 c€/min), aunque todavía está por arriba de países como Chipre (1.81 c€/min). Las autoridades francesas se interesaron por disminuir las tarifas de interconexión móvil a fin de equilibrar en 2013 la competencia en el mercado con tarifas simétricas para los cuatro principales operadores móviles con un costo de 0.8 c€/min²¹³. (véase gráfica 39).

²¹² <http://www.rudebaguette.com/2013/05/31/in-2012-mobile-service-prices-dropped-11-largely-due-to-free-mobile-of-course/>

²¹³ <http://www.arcep.fr/index.php?id=8080>

Gráfica 39

Evolución de las tarifas de terminación móvil (interconexión) en Francia



Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.arcep.fr/index.php?id=8080>

3.8.4.1. Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)

Previo a la entrada del cuarto operador móvil en 2012, el HHI en el mercado móvil fue de .2936, con las actuales cuotas de mercado Orange con 37.0%, SFR con 29.0%, Bouygues Telecom con 15.3%, Free Mobile con 7.8% y los MVNOs con 10.9%, el HHI disminuyó a .2505, pese a que la concentración en el mercado todavía es alta, es indudable que el incremento de la competencia disminuye el poder de los operadores dominantes (véase cuadro 31).

Cuadro 31

HHI en el mercado móvil francés 2012

Operador	Participación en el mercado	Cuadrado de la participación en el mercado
Orange	0.370	0.1369
SFR	0.290	0.0841
Bouygues telecom	0.153	0.0234
Free mobile	0.078	0.0061
MVNO's	0.109	0.0119
	HHI	0.2505

FUENTE: Elaboración propia con datos de los operadores

3.9. Características de los principales operadores de telefonía móvil en Francia

3.9.1. Orange



En 1988 France Telecom era conocida como dirección general de telecomunicaciones, una división del ministerio de correo y telecomunicaciones. En 1991, la compañía fue privatizada y se convirtió en un proveedor de servicios autónomos (una empresa paraestatal), En 1996 France Telecom se convirtió en una sociedad anónima y al año siguiente emitió acciones públicas y comenzó a cotizar en la Bolsa de París y de Nueva York, en la oferta pública inicial el estado vendió el 25% de sus acciones al público y al personal de France Telecom.

Posterior a la liberalización del mercado en 1998, en un contexto de desregulación y creciente competencia, France Telecom aceleró su expansión internacional a través de muchas inversiones estratégicas durante el período 1999-2002. En el año 2000 France

Telecom compró al operador celular inglés Orange y lanzó la marca en República Dominicana.

A consecuencia del agresivo programa de adquisiciones en el extranjero, agravado por la caída en el valor del precio de las acciones de telecomunicaciones en todo el mundo (France Telecom: 2012) la deuda de France Telecom en la región europea aumentó significativamente pasando de €13.8 millones en 1998 a €68 mil millones en 2002, en relación con los ingresos de €46 mil millones.

En 2003 el Estado principal accionista, a través del ministerio de economía, finanzas e industria aumentó el capital de France Telecom mediante préstamos a los accionistas; de este modo para finales de 2003 la deuda se redujo a €44 millones y los ingresos aumentaron a €50.2 millones. Como resultado de estas compras el porcentaje del total de ingresos obtenidos fuera de Francia aumentó del 26% en el año 2000 al 41% en 2002.

Los competidores vieron que este apoyo daba una ventaja a France Telecom y se quejaron argumentando que la acción del Estado constituía una ayuda injusta, pidiendo una investigación de la comisión europea para determinar si esta intervención debía considerarse como ayuda.

En 2003 el parlamento aprobó una ley que permitió caer la participación del gobierno por debajo del límite del 50% establecido en la legislación francesa²¹⁴. En ese mismo año la empresa fue multada con una multa de 1 billón de euros al infringir las reglas que obligaban a la compañía a dejar de ser un monopolio²¹⁵. La transferencia se produjo en 2004 durante la venta por el Estado del 10.85% adicional (France Telecom: 2012).

France Telecom también racionalizó su cartera de activos mediante la venta de las filiales no estratégicas como la compañía de telecomunicaciones del salvador, Bitco

²¹⁴ <http://www.oecd.org/regreform/32482712.pdf>

²¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/France_T%C3%A9l%C3%A9com

(Tailandia), Orange Dinamarca, su negocio móvil y de internet en los Países Bajos así como la venta en 2003 de una de sus más importantes subsidiarias Telecom Argentina, a los inversores locales del Grupo Wertheim. En 2005, France Telecom adquirió el 80% de participación del operador móvil español, Amena operando bajo la marca Orange. En 2008 y 2009 adquirió la totalidad del capital restante de France Telecom España.

France Télécom operaba a través de las divisiones, Wanadoo (el primer proveedor de internet en Francia, segundo en Europa), Orange (primer compañía de telefonía móvil en Francia) y Equant, en 2006 dejó de utilizar las marcas Equant y Wanadoo, unificándolas en Orange²¹⁶ para los servicios de internet, televisión y servicios móviles en la mayoría de los países donde opera. A partir de 2007 France Telecom siguió una política de adquisiciones selectivas en los mercados emergentes (especialmente en África y Medio Oriente), para consolidarse en los mercados donde ya estaba presente (France Telecom: 2012).

En 2012, el Estado francés poseía 26.94% del capital social de Orange y 27.16% de los derechos de voto²¹⁷. France Telecom es uno de los principales jugadores del mundo con intereses predominantes en los mercados de toda Europa y África francófona, a finales de 2012 contaba con 172.4 millones clientes de servicios móviles (excluyendo MVNOs) en 36 países (France Telecom: 2013).

A pesar de la liberalización del sector, Orange sigue dominando todos los sectores, manteniendo el liderazgo en el mercado francés de telefonía móvil, por delante de SFR, Bouygues Télécom, Free Mobile y otros operadores móviles virtuales. No obstante, la creciente competencia de un pequeño número de grandes jugadores (especialmente SFR y Free Mobile) ha erosionado gradualmente su posición, a finales de 2012 presentó una disminución del 2.7% interanual concentrando el 37% del mercado (France Telecom. 2013).

²¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/France_T%C3%A9l%C3%A9com

²¹⁷ <http://www.orange.com/en/finance/stock-dividend-and-capital>

A pesar del impacto significativo con la llegada del cuarto operador móvil en 2012, su base de clientes no cayó drásticamente ubicándose en 27, 190,000, gracias al éxito de las nuevas ofertas segmentadas (Sosh y Origami). Su base de clientes de contrato aumentó a 19.7 millones (+1.3%), debido a las ofertas competitivas del mercado, mientras que su base de clientes de prepago disminuyó a 7.5 millones (-2.0%) (France Telecom. 2013).

Por su parte, la disminución del ingreso promedio por usuario en 2011 a 375 euros al mes, se explica por la disminución del 33% de las tarifas de interconexión de voz y el efecto del ajuste tarifario en las ofertas cuádruple play (France Telecom: 2012). En 2012 el (ARPU) se redujo 4.5% a 336 euros al mes (véase cuadro 32), lo que refleja el impacto de los ajustes de las tarifas en todos los planes de telefonía móvil, la penetración de ofertas de bajo costo. Se espera un incremento del ARPU impulsado por el rápido crecimiento de los ingresos relacionados con el transporte de datos, favorecido por la mayor comercialización de los teléfonos inteligentes y dongles 3G.

Orange continúa con el desarrollo de las ofertas de contenido multimedia para promover el crecimiento del uso del acceso a internet móvil (véase anexo 9). Ante el éxito de las ofertas de bajo costo y la disminución de las tarifas de interconexión el consumo medio por usuario mostro un fuerte aumento, colocándose en 206 minutos al mes en 2012 (France Telecom: 2013).

Cuadro 32

Datos operativos de Orange en Francia (2010-2012)

	2010	2011	2012
Suscriptores	26,900,000	27,090,000	27,190,000
Prepago	7,900,000	7,637,000	7,486,000
Pospago	19,000,000	19,453,000	19,704,000
Ingreso medio por usuario (euros)	387	375	336

Fuente: Elaboración propia con datos de France Telecom, (2013)

Al 2012, Orange tuvo una cobertura de red 2G (GSM) de 99.9% de la población, mientras que la extensión de la cobertura de su red 3G (UMTS/HSDPA), fue de 98.7%,

por su parte el despliegue de la banda ancha de alta capacidad H+, (42 Mbps) cubrió el 60% de la población, particularmente en grandes ciudades como París, Marsella, Lyon, Niza, Toulouse, Burdeos, etc. Por tercer año consecutivo, la autoridad reguladora de las comunicaciones electrónicas y postales (ARCEP) calificó a Orange como propietaria de la mejor red²¹⁸

En 2012 Orange fue el primer operador en Francia en presentar la oferta comercial de su red 4G (LTE) en Marsella, Lyon, Nantes y Lille, enfocándose a clientes de negocios; en 2013 abrió su red 4G en diez ciudades (Burdeos, La Rochelle, Chartres, Orleans, Dunkerque, Nancy, Metz, Clermont-Ferrand, Grenoble y Annecy), para mediados del año cubrió otras 21 aglomeraciones adicionales²¹⁹ para el mercado de consumo alcanzando una cobertura 4G de 30% de la población (France Telecom: 2013).

Orange ofrece ofertas móviles con compromiso, o sin compromiso, disponibles en dos versiones, con o sin terminal (France Telecom: 2012). La gama de ofertas con compromiso, está orientada hacia planes ilimitados y la inclusión de usos multimedia (internet).

En 2012 sus ingresos totales se redujeron 4.9%, llegando a €21, 431 millones (véase cuadro 33) lo que es atribuible a los recortes en las tasas de terminación de llamadas móviles entre operadores y las tarifas de acceso mayorista a internet en beneficio de los operadores alternativos, y el impacto de diversos ajustes de los precios consecuencia de la intensificación de la competencia a raíz de la llegada de Free Mobile Free al mercado francés. Pese a ello Orange sigue siendo el líder del mercado en todos los segmentos, respaldado por sus capacidades de marketing (France Telecom. 2013).

Cabe mencionar que el descenso de los ingresos en el mercado de telefonía móvil se limitó a 0.9%, pues el crecimiento de la navegación por internet y el contrato de roaming

²¹⁸ http://www.orange.com/m_es/prensa/comunicados-de-prensa/comunicados-2013/France-Telecom-Orange-ha-alcanzado-su-objetivo-de-flujo-de-caja-operativo-de-8.000-millones-de-euros-en-2012-y-ha-incrementado-sus-inversiones

²¹⁹ http://www.orange.com/m_en/press/press-releases/press-releases-2013/Orange-opens-its-4G-network-to-the-mass-market-extending-coverage-to-15-agglomerations-including-50-towns

nacional firmado con el recién llegado Free Mobile compensaron parcialmente el impacto por el descenso del uso de la voz y los SMS, vinculado también a la revisión de las tarifas de las ofertas segmentadas (France Telecom: 2013). En 2011, los ingresos de datos representaron el 18.5% del total de los ingresos de servicio móvil, frente al 15.3% en 2010. De esta forma la valoración de las comunicaciones de datos será esencial para compensar la disminución de los ingresos de voz, vinculada a la estandarización de ofertas ilimitadas y sin restricciones.

Cuadro 33
Estado de resultados (2010 - 2012)
(millones de euros)

	2010	2011	2012
Ingresos	23,308	22,534	21,431
Ingresos móviles	10,832	10,921	10,686
Ingresos por servicio	n/d	n/d	n/d
Ingresos por equipo	n/d	n/d	n/d
Utilidad de operación	6,567	6,241	4,306
%	28.2%	27.7%	20.1%

Fuente: Elaboración propia con datos de France Telecom, (2011) y France Telecom (2012)

En 2011 Orange mejoró sus redes mediante la obtención un bloque de frecuencias de 20 MHz dúplex para la red 4G, subastadas por la ARCEP por € 287, 118,501²²⁰. En 2012 su CaPex fue de €2, 712 millones (+3.5%), dedicado al desarrollo de la fibra óptica y la banda ancha móvil de alta velocidad 4G (France Telecom: 2013).

En 2011 Orange firmó un contrato de itinerancia 2G y 3G con Free Mobile, dándole acceso a toda su red de antenas de telefonía móvil. Los ingresos en función del tráfico fueron estimados en principio en €1,000 millones durante seis años, sin embargo, el tráfico real generado por los suscriptores de Free Mobile parece ser sustancialmente más alto de lo previsto, por lo que de seguir el ritmo actual los €1,000 millones podrían entrar en la cuenta de Orange en dos años y no en seis. Al mismo tiempo, la jugada le

²²⁰ <http://www.hlspectrumreview.com/tags/france/>

ha permitido limpiar su cartera de clientes no rentables pues gran parte se han pasado a Free Mobile²²¹.

3.9.2. SFR, Sociedad Francesa De Radiotelefonía



SFR (Société Française de Radiotéléphone) es un operador francés de telecomunicaciones, fundado en 1987 por la Compagnie Générale des Eaux (Compañía General Del Agua), SFR se convirtió en el actor inicial de la liberación del mercado de telefonía móvil. En 1999, la Compagnie Générale des Eaux renombrado Vivendi, reorganizó sus actividades de telecomunicaciones mediante la creación del grupo SFR-Cegetel. En 2003, con la fusión de Cegetel y Télécom Développement, el grupo SFR-Cegetel se convirtió en el más importante operador privado de telecomunicaciones fijas en Francia.

En 2005 SFR-Cegetel desaparece como tal, durante la fusión de su filial Cegetel y Neuf Telecom, convirtiéndose en Neuf Cegetel. En 2007, SFR lanzó su primera oferta de ADSL y compró las actividades fijas Tele2 en Francia. En 2008, SFR se convirtió en el accionista mayoritario de Neuf Cegetel constituyendo así el segundo operador global de telecomunicaciones en Francia.

En 2011, el conglomerado francés Vivendi adquirió la participación del 44% de SFR en manos de Vodafone, actualmente posee el 100% de SFR²²². El grupo Vivendi cuenta con seis empresas (Activision Blizzard, Universal Music, SFR; Maroc Telecom Group, GVT, y Canal + Grupo) que operan en el ámbito de los contenidos, plataformas y redes interactivas. Dada la base de clientes, única la tecnología, la comercialización y la

²²¹ <http://www.norbertogallego.com/el-cuarto-operador-la-lia-parda-en-francia/2012/05/23/>

²²² <http://www.sfr.com/nous-connaitre/lessentiel/histoire-du-groupe>

distribución y los requerimientos de cada una de estas empresas se gestionan por separado (Vivendi: 2013).

Al 2012, SFR es el segundo mayor operador de telefonía móvil en Francia, detrás de Orange con una cuota de mercado de 29%, su parque móvil llegó a 20,690,000 clientes (véase cuadro 34), su base de clientes de postpago se mantuvo estable respecto a 2011 alcanzando los 16,563,000 clientes, 80.1% del total, mientras que su base de clientes de prepago disminuye gradualmente. SFR ha tratado de evitar la disminución del ARPU a través del consumo de datos sin embargo, en 2012 se situó en €344 mensuales. El uso del internet móvil sigue avanzando con el 49% de sus clientes equipados con un teléfono inteligente en comparación con el 41% de 2011 (VIVENDI: 2013).

Cuadro 34

Datos operativos de SFR en Francia (2010-2012)

	2010	2011	2012
Suscriptores	21,303,000	21,463,000	20,690,000
Prepago	5,206,000	4,897,000	4,127,000
Postpago	16,095,000	16,566,000	16,563,000
Ingreso medio por usuario (euros)	410	378	344

Fuente: Elaboración propia con datos de Vivendi, (2011), Vivendi, (2012) e (IE Market Research Corp (2011)).

La infraestructura de red móvil de SFR fue construida por Vodafone. SFR continúa invirtiendo en redes con el fin de fortalecer su posición de liderazgo, en 2012 la red GSM/GPRS de SFR cubrió más de 99.6% de la población francesa y la red UMTS (3G/3G+) el 99.0% de la población, SFR ocupa el primer lugar como operador UMTS en Francia en número de abonados.

SFR fue el primer operador en desplegar 3G+ en el metro parisino y la RER (red ferroviaria exprés regional), gracias a su alianza con la RATP (compañía arrendataria autónoma de los transportes parisinos), que gestiona la red de Metro de París. SFR desplegó la última evolución de la red 3G+ (dual carrier) que cubre el 60% de la población y ofrece velocidades de descarga de hasta 42 Mbit/s²²³

²²³ <http://www.sfr.com/sites/default/files/sfr-rapportfinancier2012-accessible.pdf>

SFR fue el primer operador francés en abrir la red 4G para el mercado de masas y las empresas, en 2012 comenzando por las ciudades de Montpellier y París. En el marco de la concesión de la primera banda de espectro LTE en 2011, SFR se ha comprometido a garantizar una determinada tasa de cobertura de la población francesa, 25% en octubre de 2015, el 60% en octubre de 2019, 75% en octubre 2023 y 99.6% en enero de 2027 (Vivendi: 2013).

SFR ofrece servicios de telefonía móvil, fija, internet fijo y móvil, televisión por IP. Tras la aprobación de la autoridad de la competencia francesa en 2011, SFR y La Poste formaron una empresa conjunta, con una participación del 49% y 51%, respectivamente. La Poste Telecom, es operador móvil virtual en el mercado minorista que ofrece un conjunto completo de servicios de telefonía móvil, vendidos desde de 2011 bajo la marca la Poste Mobile. Al cierre de 2011 contabilizó 646,000 clientes (Vivendi: 2011). En 2012 lanzó dos nuevos OMV's, SFR Buzzmobile que ofrece prepago para llamar al extranjero y Joe Mobile un operador virtual 100% digital²²⁴ (véase anexo 10).

En 2013, SFR introdujo una nueva política de precios ofreciendo la mejor relación valor/precio del mercado, tanto para sus ofertas de bajo costo como para sus ofertas Premium. Lanzando la nueva formules carrées y en el segmento de bajo costos una nueva oferta Red. Sus ofertas pueden ser con compromiso o sin compromiso, con equipo incluido o solo SIM (véase anexo 9).

En 2011 los ingresos de SFR mostraron un descenso del 3.1% respecto a 2010, impactados negativamente por las nuevas normas sobre el IVA y los recortes de los precios de terminación de llamadas de voz y SMS impuestas por el regulador. En 2012, sus ingresos fueron de €11,288 millones (véase cuadro 35), presentando una disminución del 7.3% respecto a 2011, debido al impacto de la progresiva reducción de los precios relacionados con el entorno competitivo. Los ingresos móviles fueron de

²²⁴ <http://www.sfr.com/sites/default/files/sfr-rapportfinancier2012-accessible.pdf>

€7,516 millones, con una disminución del -11.1% respecto a 2011 debido a las disminuciones de las tarifas de interconexión, compensados ligeramente por la creciente penetración de los teléfonos inteligentes (49% en 2012). En 2010 los datos representan el 26% de los ingresos móviles totales. El lanzamiento comercial del cuarto operador de telefonía móvil dio lugar a una revisión importante de las tarifas ofrecidas, teniendo impacto en los ingresos de SFR.

Cuadro 35

Estado de resultados (2010 - 2012)
(millones de euros)

	2010	2011	2012
Ingresos	12,577	12,183	11,288
Ingresos móviles	8,930	8,452	7,516
Ingresos por servicio	8,420	7,885	7,006
Ingresos por equipo	510	567	510
Utilidad de operación	n/d	3,265	2,486
%	n/d	n/d	n/d

Fuente: Elaboración propia con datos de Vivendi, (2012), Vivendi, (2013), SFR (2012) y SFR (2013).

En 2012, tras las convocatorias de licitación de la oferta pública de espectro móvil 4G (LTE), SFR adquirió dos bloques de 10 MHz dúplex en la banda de 800 MHz por €1,065 millones. Cabe recordar que en 2011 SFR también adquirió un bloque de espectro de 15 MHz dúplex (en la banda de 2.6 GHz) por un importe total de €150 millones. (Vivendi: 2013); estos bloques de espectro de oro permitirá a SFR cubrir la totalidad del territorio francés a través de una red móvil 4G de muy alta velocidad.

3.9.3. Bouygues Telecom



Bouygues Telecom es un operador de comunicaciones electrónicas (móvil, fija, televisión e Internet), origen francés, no tiene operaciones internacionales, su principal accionista Bouygues fue creado en 1952, bajo el nombre de Entreprise Francis

Bouygues, (EFB) una empresa especializada en obras industriales y de construcción²²⁵. En 1972 EFB se transformó en Bouygues e inició su actividad internacional.

En 1994 Bouygues obtuvo una licencia para operar la tercera red GSM de telefonía móvil de Francia. Convirtiéndose en el 3º operador de telefonía. En 1999, Bouygues Telecom contabiliza dos millones de clientes y Bouygues eleva su participación en la empresa de 34% a 54%²²⁶. En 2002, Bouygues vuelve a aumentar su participación en Bouygues Telecom de 54% a 65% mediante la adquisición de los intereses de Telecom Italia. Un año más tarde, Bouygues adquiere los intereses de E.ON en Bouygues Telecom, logrando una participación del 83% para finales de 2003. Posteriormente en 2007, Bouygues adquiere la participación del 6.5% de BNP Paribas en el operador de telecomunicaciones.

Actualmente Bouygues sigue siendo el accionista mayoritario de Bouygues Telecom con el 90.16% del capital (Bouygues Telecom: 2013); el 9.47% lo tiene JCDecaux Holding y la Société Française de Participation et de Gestion ostenta el 0.36%²²⁷. Bouygues es un grupo industrial francés diversificado, sus sectores de actividad son la construcción, las telecomunicaciones y las comunicaciones), a través de las empresas Colas, TF1, Bouygues Immobilier, Bouygues Construction y Bouygues Telecom con presencia internacional.

Desde sus inicios, las actividades de Bouygues Telecom han sido innovadoras en el mercado francés, pues en 1996 inventó el plan de llamadas móviles y en 1999 lanzó los primeros planes ilimitados con Millennium. En 2001, propuso la tarifación por segundo, siendo así el primer operador en Francia en hacerlo. En 2005, Bouygues Telecom, TPS, Orange y France Telecom unen sus fuerzas para poner a prueba un servicio de televisión-sobre-móvil con el nuevo estándar DVB-H. En 2007, Bouygues Telecom fue el primer operador en ofrecer en exclusiva a sus clientes, TWINSIM, el primer teléfono desarrollado por global high tech, con capacidad para dos tarjetas SIM.

²²⁵ https://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2013/02/DiscoverHistoryBouygues-Group_2012.pdf

²²⁶ https://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2013/02/DiscoverHistoryBouygues-Group_2012.pdf

²²⁷ http://www.corporate.bouyguetelecom.fr/wp-content/uploads/2013/04/BOUYGUES_Essentiel-FR-2012-BD.pdf

En 2008, Bouygues Telecom adquirió su propia red de telefonía fija, convirtiéndose también en un proveedor de servicios de Internet (ISP) (Bouygues: 2011). Esto fue seguido en 2009 por la invención de la IDEO All-in-One, la primera oferta cuádruple play (del mercado y por primera vez en Europa²²⁸. Para ese entonces Bouygues Telecom pasó la marca de 10 millones de clientes móviles.

En 2010 lanzó Bbox fibra, su primera oferta de muy alta velocidad; en ese mismo año la empresa firmó un acuerdo con SFR sobre el despliegue de fibra óptica en áreas de alta densidad. Bouygues Telecom de nuevo estuvo a la vanguardia de la innovación, en 2011 creando el servicio móvl B&YOU, el primer servicio Sim-Only/Web-Only; incluyendo VoIP a través de WiFi (véase anexo 11).

A mediados de 2011 Bouygues Telecom se unió al Programa partners de grupo telefónica, el cual le permite apalancarse en la escala de Telefónica y cooperar en áreas de negocio clave como la mejora de servicios de roaming, provisión de servicios a clientes corporativos, acceso a Telefónica Global Services, la unidad global de compras del grupo telefónica, cooperación en dispositivos, etc.²²⁹ finalmente en 2012, firmó un acuerdo con Orange para desplegar fibra óptica en las áreas baja y alta densidad²³⁰.

Es el tercer operador de comunicaciones electrónicas de Francia por número de clientes, detrás de Orange y SFR. En el mercado de telefonía móvil Bouygues Telecom también se encuentra en el tercer lugar con 11, 251,000 clientes (véase cuadro 36), detrás de Orange y SFR, pero por delante de Free Mobile y los MVNOs, con una participación de 15.3% del mercado a finales de 2012. Al igual que sus competidores, Bouygues Telecom experimentó un difícil primer semestre en 2012, registrando una pérdida neta de 450,000 clientes tras la llegada de las ofertas de bajo costo vendidas por el cuarto operador de telefonía móvil.

²²⁸ <http://www.corporate.bouyguetelecom.fr/nous-connaître/histoire>

²²⁹ <http://pressoffice.telefonica.com/jsp/base.jsp?contenido=/jsp/notasdeprensa/notadetalle.jsp&id=0&idm=es&pais=1&elem=16868>

²³⁰ https://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2013/02/DiscoverHistoryBouygues-Group_2012.pdf

La base de clientes activos MVNO en la red de Bouygues Telecom fue de 1.8 millones, 200, 000 más que en 2011, el aumento se debió principalmente a los acuerdos celebrados entre Bouygues Telecom e Lebara Mobile y Lycamobile, MVNOs comunitarios dirigidos a personas en busca de llamadas internacionales a un precio atractivo. El ARPU, que ya había incorporado las sucesivas reducciones de las tarifas de terminación en los últimos años, se redujo 11% en comparación con 2011 a €382 por cliente, la caída refleja los cambios en el mercado de telefonía móvil y la creciente popularidad de las ofertas de bajo costo.

Cuadro 36

Datos operativos de Bouygues Telecom en Francia (2010-2012)

	2010	2011	2012
Suscriptores	11, 084,000	11, 304,000	11, 251,000
Prepago	n/d	n/d	n/d
Pospago	n/d	n/d	n/d
Ingreso medio por usuario (euros)	n/d	431 ²³¹	382

Fuente: Elaboración propia con datos de Bouygues Telecom (2011) y Bouygues Telecom, (2012).

En un mercado de telecomunicaciones cambiante, testigo del surgimiento de nuevos segmentos y actores, Bouygues Telecom adapta su estrategia a la evolución del mercado a fin de preservar su imagen como actor innovador sin dejar de crear valor. Su estrategia en el mercado móvil se basa en seguir creciendo en el mercado Sim-Only/Web-Only, y tomar ventaja de las crecientes necesidades de datos para recrear valor (Bouygues Telecom: 2013).

Como se mencionó operador Bouygues Telecom se destaca por sus productos y servicios innovadores, en el año 2000, desplegó la red GPRS en Francia. En 2002 se le asignó una licencia UMTS en Francia. Posteriormente, la empresa y NTT DoCoMo firman un acuerdo para desarrollar los servicios i-mode™ (internet de bolsillo de

²³¹ <http://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2012/05/slides-1ertrimestre-2012.pdf>

Bouygues Telecom). En mayo de 2005 Bouygues Telecom lanza servicios de banda ancha en todo el país con su red Edge, cubriendo el 85% de la población francesa²³²

A Bouygues Telecom, se le asignó un bloque de frecuencia de "oro" de cuarta generación de 10 MHz dúplex en la banda de 800 MHz y a finales de 2011 15 MHz dúplex en la banda de 2.6 GHz. En marzo de 2012, Bouygues Telecom comenzó desplegar su red 4G en Lyon como ciudad piloto y en junio comenzó las pruebas de red 4G (LTE) para el lanzamiento comercial en el primer trimestre de 2013²³³. Con esta red será capaz de ofrecer a sus clientes velocidades comparables a un servicio fijo de muy alta velocidad (hasta 115 Mbits/s); y estará en condiciones de satisfacer la creciente demanda de aplicaciones de datos en los años por venir En 2011 Bouygues Telecom intensificó su estrategia de digitalización con el lanzamiento de B&YOU, convirtiéndose en el primer operador francés en ofrecer planes de llamadas sin auricular a precios atractivos, vendidos exclusivamente en Internet (véase anexo 10) (Bouygues Telecom: 2013).

Mientras se espera el lanzamiento comercial de su red 4G LTE, Bouygues Telecom permite a sus clientes utilizar H+ a velocidades de hasta 42 Mbits/s, casi seis veces más rápido que el 3G+, cubriendo el 58% de la población (Bouygues Telecom: 2013). En este sentido, Bouygues Telecom ofrece a sus clientes una cobertura propia del 99% de la población francesa en 2G y 96% en 3G + (Bouygues Telecom: 2013). En 2012, Bouygues Telecom tenía 76 MHz de espectro en las bandas de frecuencia (800, 900, 1800, 2100 y 2600 MHz).

En 2012 las ventas totales de Bouygues Telecom cayeron 9%, hasta €5, 226 millones (véase cuadro 37), lo que refleja la agitación en el mercado francés de telefonía móvil debido en gran parte a la entrada del cuarto operador, asimismo esta disminución se debió a dos factores principales: la presión regulatoria sobre las tarifas de terminación de voz y SMS y las tarifas de itinerancia; y a los menores ingresos por la actividad móvil

²³² https://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2013/02/DiscoverHistoryBouygues-Group_2012.pdf

²³³ <https://wirelessintelligence.com/analysis/2012/04/bonjour-lte-comes-to-france/330/>

vinculados a recortes sustanciales en el precio de los planes tradicionales vendidos con un auricular y la creciente popularidad de los planes de bajo costo, (Sim-Only/Web-Only); todo ello afecto de manera significativa las ventas de la compañía (Bouygues Telecom: 2013).

Sin embargo, los resultados estuvieron en línea con las expectativas, la caída de su utilidad se debe principalmente a la menor contribución de las ventas de móviles, con los clientes cambiándose a las ofertas de menor costo o mejor servicio, también se vio afectado por la subida del IVA. El beneficio operativo fue de €4 millones, frente a los €599 millones en 2011, lo que refleja un mayor gasto por amortizaciones y provisiones, golpeado también por un cargo de €152 millones relacionado con el plan de ajuste de la empresa (Bouygues Telecom: 2013).

Cuadro 37

Estado de resultados (2010 - 2012)
(millones de euros)

	2010	2011	2012
Ingresos	5,636	5,741	5,226
Ingresos móviles	n/d	n/d	n/d
Ingresos por servicio	n/d	5,238.1	4,736.8
Ingresos por equipo	n/d	502.9	489.6
Utilidad de operación	692	599	4
%	12.3%	9.8%	2.3%

Fuente: Elaboración propia con datos de Bouygues Telecom, (2012), Bouygues Telecom, (2013)

En 2011 pagó €228 millones por la adquisición de frecuencias 4G en la banda de 2.6 GHz. En 2012, los gastos de capital ascendieron a €1, 358 millones, €271 millones más que en 2011. Principalmente en la adquisición de las frecuencias 4G, de 10 MHz en la banda de 800 MHz por €696 millones, la continua ampliación de la red 3G con la actualización a H+ en las principales ciudades, proporcionando velocidades de hasta 42 Mbits/s (Bouygues Telecom: 2013).

En 2013 Bouygues Telecom se enfrenta a dos importantes acontecimientos en el mercado de telefonía móvil. El primero es el continuo crecimiento del segmento

simonly-webonly. En segundo lugar, está el hecho de que los recortes de los precios más importantes se han realizado en el primer trimestre de 2013.

En este contexto, se confirman las prioridades estratégicas de Bouygues Telecom continuando con avances en dos áreas en particular: los activos técnicos y la comercialización de los planes con servicios. El objetivo de esta nueva etapa en la transformación de Bouygues Telecom es estabilizar el margen de utilidad. La compañía aspira a seguir ganando nuevos clientes en el emergente y creciente mercado de sólo web. En 2012 firmó un acuerdo con la RATP, la empresa de transportes de París, para participar en el despliegue de la cobertura de red 3G y 4G a través de metro de la capital y la red de trenes de cercanías, a finales del 2015 dará cobertura a 75% de los pasajeros (Bouygues Telecom: 2013).

3.9.4. Free Mobile



Empresa de telecomunicaciones francesa creada en 1999, proporciona servicios de internet, teléfono fijo, televisión IP, telefonía móvil a los consumidores en Francia.²³⁴. Junto con las empresas One.Tel e Iliad Telecom (operadores de telefonía fija) es una filial del grupo Iliad, un jugador importante en el mercado francés de acceso a Internet y telecomunicaciones establecido en 1991²³⁵, sus operaciones comprenden servicios de telefonía fija, móvil, tarjetas telefónicas pre-pagadas, acceso a Internet además de proporcionar servicios de alojamiento.

En 2001 lanzó su propio servicio ADSL, en 2004 fue el primer proveedor de banda ancha en ofrecer un servicio de triple play en Francia a €30 forzando a los demás a

²³⁴ [http://en.wikipedia.org/wiki/Free_\(ISP\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Free_(ISP))

²³⁵ <http://www.free.fr/adsl/pages/informations-legales/free-la-societe.html>

bajar sus tarifas²³⁶ El desarrollo de Free se basa en el modelo de un proveedor de servicios de Internet, respaldado por un operador de telecomunicaciones. Desde una perspectiva empresarial, la estrategia se basa en la innovación, la simplicidad y la claridad de la oferta, así como la fuerza de la marca²³⁷.

En 2009 fue la cuarta empresa en obtener una licencia nacional 3G en Francia metropolitana²³⁸ El año 2012 estuvo marcado por la transformación de Free de un operador de línea fija a un operador integrado (fijo y móvil) con el lanzamiento de su oferta de móviles a través de Free Mobile, compañía francesa de banda ancha móvil fundada en 2007²³⁹. Este cambio fue acompañado por el exitoso debut de sus ofertas de telefonía móvil. En menos de un año, Free Mobile añadió más de 5.2 millones de suscriptores (véase cuadro 38) lo que representa una cuota de mercado de casi el 8%, todos en el segmento de pospago (Iliad: 2013).

Cuadro 38

Datos operativos de Free Mobile en Francia (2012)

	2012
Suscriptores	5, 205,000
Prepago	N/A
Pospago	5, 205,000
Ingreso medio por usuario (euros)	€20 ²⁴⁰

Fuente: Elaboración propia con datos de Iliad, (2013).

Pese a que Free Mobile no tiene una red 2G, se le facilitó la entrada al mercado francés gracias a la negociación en marzo de 2011 del contrato de itinerancia nacional 2G y 3G con el operador líder de redes móviles²⁴¹, por el cual Free Mobile utiliza la infraestructura de Orange con cobertura del 99.9% de la población (ARCEP: 2013).

²³⁶ <http://www.norbertogallego.com/el-cuarto-operador-la-lia-parda-en-francia/2012/05/23/>

²³⁷ <http://www.free.fr/adsl/pages/informations-legales/free-la-societe.html>

²³⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Free_Mobile

²³⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Free_Mobile

²⁴⁰ [http://www.screendigest.com/news/2012_08_iliad_first-](http://www.screendigest.com/news/2012_08_iliad_first-half_revenues_up_39_as_free_mobile_grabs_54_market_share/view.html)

[half_revenues_up_39_as_free_mobile_grabs_54_market_share/view.html](http://www.screendigest.com/news/2012_08_iliad_first-half_revenues_up_39_as_free_mobile_grabs_54_market_share/view.html)

²⁴¹ https://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/FR_Country_Chapter_17th_Report_0.pdf

Asimismo, Free Mobile recientemente ha firmado una serie de acuerdos de OMV prominentes²⁴².

Inicialmente la regulación francesa sólo exigió a Free Mobile una cobertura propia del 27% de la población para enero de 2012²⁴³, no obstante a finales de 2011 ya cubría el 30% de la población francesa²⁴⁴ y en julio de 2012 el 37.3%, gracias a un acuerdo con Orange que permitió la comunicación canalizada a través de su red, que abarca aproximadamente toda la población metropolitana francesa. En enero de 2013 alcanzó una cobertura del 50% de la población y anuncia aumentarla a 75% en 2014, un año antes de la fecha requerida por la ARCEP²⁴⁵. De manera progresiva tendrán que cubrir el 90% en enero de 2018²⁴⁶. En 2011 obtuvo una licencia 4G en la banda de frecuencias de 2.6 GHz²⁴⁷

Free Mobile, se caracteriza por la distribución basada en la Web, ofreciendo a los clientes planes libres de compromiso, solo SIM (sin subvención de auricular) (véase anexo 12). Las sinergias entre las empresas apalancadas, (fijas y móviles), el rápido desarrollo de su negocio de telefonía móvil le ha permitido aprovechar plenamente su nueva condición de operador integrado, especialmente en relación con las tarifas de interconexión para llamadas dentro del grupo (Iliad: 2013).

El grupo goza de una sólida estructura financiera, los ingresos consolidados para el año 2012 alcanzaron los €3, 153 millones, un aumento de casi 50% respecto al año anterior. Este fuerte incremento se debe al excelente rendimiento de las ventas del negocio fijo, así como al éxito de las ofertas de telefonía móvil desde su lanzamiento en enero de 2012. El negocio de telefonía móvil generó en menos de un año €844 millones en ventas, incluyendo €124 millones por ventas de terminales. Este desempeño fue impulsado principalmente por el éxito comercial de las ofertas móviles innovadores

²⁴² <http://www.budde.com.au/Research/France-Mobile-Market-Insights-Statistics-and-Forecasts.html>

²⁴³ <http://www.norbertogallego.com/el-cuarto-operador-la-lia-parda-en-francia/2012/05/23/>

²⁴⁴ <http://www.pcinpact.com/news/67073-free-mobile-couverture-population-audit-arcep.htm>

²⁴⁵ <http://www.pcinpact.com/news/76832-free-mobile-couvre-50-population-en-3g-et-parle-itinerance-en-4g.htm>

²⁴⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Free_Mobile

²⁴⁷ <https://wirelessintelligence.com/analysis/2012/04/bonjour-lte-comes-to-france/330/>

propuestas por Free Mobile, que ha permitido atraer a casi el 8% del mercado de telefonía móvil y por una distribución uniforme de las suscripciones entre los dos planes disponibles (Iliad: 2013).

Por su parte, el EBITDA consolidado aumento 11% en comparación con 2011, ubicándose en más de €921 millones (véase cuadro 39), gracias al fuerte crecimiento en el negocio de telefonía fija que permitió al grupo compensar el impacto negativo de la contribución negativa de EBITDA de menos €46 millones de su negocio de telefonía móvil que se encuentra en su fase inicial. Como porcentaje de los ingresos, las pérdidas operativas imputables al lanzamiento de las ofertas móviles causaron que el margen EBITDA consolidado se redujera en 10 puntos a 29.2% (Iliad: 2013).

Cuadro 39
Estado de resultados (2012)
(millones de euros)

	2012
Ingresos	3,153.3
Ingresos móviles	843.9
Ingresos por servicio	124.4
Ingresos por equipo	719.5
EBITDA	921.4
%	29.2%
Utilidad de operación	415.3

Fuente: Elaboración propia con datos de Iliad (2012)

Durante 2012 invirtió casi €950 millones (30% de sus ingresos) para mantener el ritmo de su crecimiento vertiginoso. Esta cantidad cubrió los gastos de capital para proyectos de crecimiento y los gastos de capital en el despliegue continuo de una red de comunicaciones móviles, para lograr la cobertura de red planteada por la ARCEP. En el mediano plazo Free Mobile se ha propuesto lograr una participación de mercado de 15% con un objetivo a largo plazo de 25% (ILIAD: 2013).

3.10. Barreras para la competencia en el mercado francés de telefonía móvil

3.10.1. Barreras burocráticas

En Francia, la principal barrera la ha constituido el período de tiempo en el que se otorgaron las últimas 2 licencias 3G de telefonía móvil, lapso que ha sido muy largo, teniendo implicaciones en el grado de competencia del segmento móvil.

3.10.2. Barreras institucionales

Por otro lado en Francia, el hecho de que hasta hace poco a la ARCEP se le otorgaron poderes suficientes en algunas áreas, especialmente en el ámbito de la mejora del bienestar de los consumidores, está bien ilustrado porque a pesar de las quejas de las organizaciones de consumidores sobre la estructura de precios de las llamadas móviles que pagan los usuarios por un minuto ninguna medida había sido adoptada; lo que representaba una barrera de carácter institucional.

3.10.3. Barreras jurídicas

Una problemática en el mercado francés de telefonía móvil, al igual que en otros países de la UE se encuentra en el proceso de transposición de una serie de nuevas directivas de la UE a la legislación nacional; de hacerlo plenamente, esto debería ayudar a eliminar algunos de los problemas de la política actual. Otro problema que enfrenta el mercado de telefonía móvil en Francia, tiene que ver con la participación del estado en el operador histórico de telecomunicaciones France Telecom, en relación con las constantes ayudas económicas que el gobierno le ha proporcionado a lo largo del tiempo, ya que en el período 1994-2002, France Telecom fue objeto de a un régimen tributario especial. Algunos operadores vieron que esto constituía una ayuda estatal indirecta que daba ventaja al titular²⁴⁸.

²⁴⁸ <http://www.oecd.org/regreform/32482712.pdf>

Asimismo, pese a que en el año 2000 France Telecom ya no era una empresa estatal, el gobierno trató de resolver los problemas de deuda del operador tradicional, y apoyó el plan de reducción de la deuda establecido por la dirección de France Telecom. La ley francesa apoyaba la fuerte participación del gobierno en la empresa, pues hasta el 2003 la ley exigía la participación de por lo menos 50%, afortunadamente a finales de ese año el parlamento europeo aprobó una nueva ley que permitió caer la participación del gobierno en France Telecom por debajo del 50%, autorizando la transferencia de la empresa al sector privado. Así que hasta 2004 la participación del Estado en France Telecom era del 54.53%²⁴⁹

Hasta el 2012 el Estado francés todavía poseía 26.94% del capital social de France Telecom y 27.16% de los derechos de voto, ya sea directamente o en conjunto con el fondo de inversión estratégica; este alto porcentaje de participación, da fe de la continuación de estrechos vínculos entre el Estado y las empresas estatales, en sectores en los que existe un concepto de servicio público y una renuencia a dejar que las soluciones emerjan de las fuerzas del mercado. Esta situación ha llevado al escepticismo en la medida en que la formulación de políticas de regulación en materia de telecomunicaciones es suficientemente.

Dado que Francia se considera un país desarrollado, las barreras de tipo jurídico que inciden sobre la competencia en el mercado, están más relacionadas con regulaciones que van surgiendo; por ejemplo, el año 2011, se caracterizó por un contexto reglamentario desfavorable para los operadores pues en enero de 2011 la Ley de Finanza abolió la medida fiscal que permitía a los operadores de telecomunicaciones aplicar una tarifa reducida del IVA (5.5%) para las suscripciones de telefonía fija y móvil, incluyendo los servicios de televisión. Por lo que desde el 1 de enero de 2011, las suscripciones están gravadas con un 19.6%.

Este evento crea turbulencia, llevando a los operadores a soportar la correspondiente caída en sus ingresos. Bouygues Telecom fue el primer operador en optar por no

²⁴⁹ <http://www.oecd.org/regreform/32482712.pdf>

repercutir ese aumento en sus planes móviles. Esta decisión fue seguida por los operadores de la competencia (Bouygues Telecom: 2012).

3.10.4. Barreras tecnológicas

En lo que respecta a Francia, la convergencia será un tema clave que el gobierno francés tiene que abordar en un futuro próximo, y podría llegar a ser una problemática dada la historia de Francia en los temas de contenido y la radiodifusión²⁵⁰.

²⁵⁰ <http://www.oecd.org/regreform/32482712.pdf>

CAPÍTULO IV FACTORES EXPLICATIVOS DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL: ASPECTOS COMPARATIVOS ENTRE MÉXICO, ARGENTINA Y FRANCIA

4.1 Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en México

Cuadro 40

Telcel	Mayor cobertura de telefonía móvil en México Integración vertical con la empresa dominante de telefonía fija
Movistar	Oferta de soluciones de comunicación móvil tecnología de punta, confiables y flexibles. Certificación por COFETEL por tener la red de datos más rápida y de mayor calidad en México ²⁵¹ . Alianza estratégica con Megacable, que en 2011 lanzó Megacel, servicio de telefonía móvil que corre por la red de Telefónica.
Iusacell	Pertenencia a las dos cadenas de televisión abierta más grandes de México
Nextel	Oferta de soluciones de valor agregado en servicios de telecomunicación para grupos móviles de trabajo.

4.2 Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en Argentina

Cuadro 41

Claro	Empresa de comunicaciones móviles con mayor cobertura celular GSM y 3G en Argentina
Movistar	Liderazgo en la industria en cuanto al Servicio al Cliente, destacándose en atributos de calidad y eficiencia en la atención en todos los canales a los que los clientes acceden.
Telecom personal	Diversidad de servicios segmentados según las necesidades de cada tipo de usuario, mediante una oferta flexible y conveniente que permite adecuar sus consumos a las necesidades de comunicación de cada momento, sin tener que cambiar de plan.
Nextel	Efectivo sistema de comunicación móvil integrado para grupos móviles de trabajo, reuniendo varios servicios en un único terminal móvil. Compañía de comunicaciones móviles integradas para el segmento de negocios, líder en calidad en su sector

²⁵¹ <http://www.netmedia.info/featured/movistar-lanza-antes-que-telcel-red-lte-en-mexico/3/>

4.3 Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en Francia

Cuadro 42

Orange	Primera red de telefonía móvil por tercer año consecutivo, con una creciente ventaja en datos frente a la competencia Calidad de la red: la mejor red móvil en Francia Liderazgo en innovación
SFR	Operador con mayor cantidad de clientes premium y el mayor ARPU del mercado.
Bouygues Telecom	Pionero en la innovación tecnológica Calidad en la relación con el cliente
Free mobile	Eficientes canales de venta en línea, mediante su sitio web Su nueva condición de operador integrado, le ha permitido aprovechar sus tarifas de interconexión para llamadas dentro del grupo.

4.4 Fuerzas de la competencia de las empresas por país

4.4.1 Fuerzas de la competencia en el mercado de telefonía móvil en México

Los principales factores externos que influyen sobre la competitividad de las empresas de telefonía móvil en México de forma inicial, tiene que ver con la privatización de la empresa estatal de telecomunicaciones de forma integrada afecto seriamente en los años subsecuentes, el desarrollo de la competencia en el sector. La crisis 1994, afecto de forma particular al operador Iusacell, debido a que su mercado era el de alto consumo, quien fue el más castigado por la crisis. Los efectos de la competencia sobre de los operadores móviles dependen de las estrategias de negocios de cada competidor y de los cambios en las políticas en materia de regulación. Cambios en la regulación del sector y en la situación general de la economía nacional, el índice de inflación y el tipo de cambio.

En 2010, el gobierno mexicano impuso un nuevo impuesto del 3% en los cargos facturados por servicios de telecomunicaciones, aplicable a todos los servicios, con la excepción de los servicios de Internet y servicios interconexión entre compañías locales y extranjeras. Los términos de las interconexiones en México han dado lugar a una gran

cantidad de conflictos y procedimientos legales y administrativos, alterando la competencia en el mercado. La evolución y el futuro del mercado de telefonía móvil, viene determinado por la drástica reducción de las tarifas de interconexión por parte del regulador en 2012. Se espera que la Reforma de Telecomunicaciones les permitan a todos los operadores competir en mejores condiciones que las actuales en el mercado de telefonía móvil.

4.4.2 Fuerzas de la competencia en el mercado de telefonía móvil en Argentina

Los factores de carácter económico, político y social que podrían afectar el desempeño de los operadores así como el desarrollo de la competencia en el mercado de telefonía móvil en Argentina incluyen: la fuerte influencia del gobierno sobre la economía, la imposición de controles cambiarios o restricciones para la transferencia de recursos al exterior, los recurrentes cambios en las políticas gubernamentales en materia económica o fiscal y los cambios inesperados en la regulación. Asimismo, la existencia de condiciones económicas adversas podrían, inhibir la demanda de los servicios de telecomunicaciones.

Desde 2011, el gobierno Argentino ha adoptado diversas reglas y disposiciones estableciendo nuevas restricciones respecto a la entrada de capital al país. Estas restricciones cambiarias han cerrado prácticamente el mercado de cambio de divisas a transacciones minoristas y se reporta ampliamente que la tasa de cambio del peso argentino frente al dólar estadounidense en el mercado informal difiere sustancialmente de la tasa de cambio oficial; El gobierno argentino puede imponer más restricciones cambiarias o restricciones en la circulación del capital y tomar otras medidas en el futuro como respuesta a la fuga del capital o una depreciación importante del peso argentino, lo que inhibe la IED.

De igual forma, la intervención del gobierno sobre las operaciones de empresas de servicios públicos afecta la competencia. La medida de expropiación del 51% de las acciones de Repsol YPF hace ruido a los operadores de telefonía móvil con capital

extranjero, afectando negativamente su competitividad. Ya que los inversores temen a que el Gobierno intervenga en la empresa llevando a cabo una estatización serial. En el caso de Argentina se añadiría el riesgo cambiario existente con una depreciación sostenida del peso frente al dólar.

En los últimos años, la tasa de inflación en Argentina ha aumentado significativamente, y se espera que continúe aumentando, lo que aumentará los costos y podría reducir la rentabilidad de los operadores móviles en Argentina.

En septiembre de 2012, el gobierno argentino canceló las subastas de PCS y de la banda celular de 850 y otorgó dicho espectro a Arsat compañía de telecomunicaciones propiedad del gobierno; esta acción afectó seriamente al operador Nextel quien no posee actualmente espectro que apoye el despliegue de una red WCDMA, lo que le puede resultar más difícil para competir

4.4.3 Fuerzas de la competencia en el mercado de telefonía móvil en Francia

En Francia los principales factores externos que influyen sobre la competitividad de las empresas de telefonía móvil se relacionan con la presión sobre los precios móviles en Europa y progresiva disminución de las tarifas de terminación móvil impuesta por la autoridad de regulación. La aplicación de tarifas asimétricas a los diferentes operadores de telefonía móvil.

Necesidad de mantener un alto gasto de inversión para avanzar hacia redes de próxima generación. Entorno macro-económico deprimido en toda la región. Contexto mundial caracterizado por una alta incertidumbre y cambios acelerados. Presión fiscal causada por el aumento del IVA al 19.6% para las suscripciones de telefonía móvil a partir del 2011.

4.5. Factores tangibles: precio, calidad/posicionamiento en el mercado, tecnología y competitividad de las empresas por país

4.5.1 Recursos y capacidades de las empresas de telefonía móvil en México

Al contrastar la teoría de los recursos y capacidades con el comportamiento real de una empresa en un determinado sector, se puede constatar lo planteado por la teoría, pues la diferencia entre las rentabilidades de las empresas de un mismo sector está en función de los recursos y capacidades de cada una y la forma como los utiliza a su favor. Se puede decir que los recursos de una empresa se encuentran alineados entre sí para el logro de la ventaja competitiva y cada uno puede pertenecer a diferentes categorías. Cabe resaltar la importante influencia que los factores externos tienen sobre la posición competitiva de las empresas, ya sea actuando a su favor o no.

En México, Telcel es el operador móvil que mayor cantidad de ingresos recibe anualmente, esta situación puede deberse no solo a que posee mayores recursos que sus competidores, sino también a que les da un mejor uso, generando así diferentes capacidades que dan lugar a su ventaja competitiva.

Respecto a los recursos físicos de cada empresa de telefonía móvil en México, resulta importante resaltar la distribución estratégica de los puntos de venta y Centros de Atención Clientes de Telcel, siendo la operadora que mayor cantidad tiene en el país; tao recurso le da la capacidad de establecer una relaciona más cercana con sus clientes. Si bien lusacell también posee un buen número de puntos de venta, al distribuir sus productos a través de las tiendas Elektra puede que la proximidad con sus clientes no sea la misma. Por su parte Movistar e lusacell, no se han esforzado por desarrollar este importante recurso.

En relación a los recursos humanos, Telcel se centra en brindar atención de calidad a sus usuarios, con personal calificado capaz de otorgar respuestas oportunas y eficaces; asimismo mediante planes de formación busca que sus empleados puedan incrementar

sus conocimientos y desarrollen competencias para optimizar su desempeño. Movistar, enfatiza la preparación profesional de esta clase de recursos a fin de ofrecer mejores productos y servicios a sus clientes, para ello aplica políticas y herramientas globales basadas en las mejores prácticas. Por su parte Iusacell-Unefón y Nextel, han aplicado políticas importantes encaminadas a capacitar de forma adecuada a sus recursos humanos; aunque cabe destacar el plan de incentivos de Nextel que ofrece a los empleados destacados la posibilidad de opciones sobre acciones, e incentivos en efectivo.

En cuanto a los recursos organizacionales, Telcel tiene una gran ventaja sobre sus competidores, ya que su experiencia en el mercado mexicano le brinda un mejor conocimiento del mismo; a diferencia de Iusacell quien también fue uno de los operadores pioneros del mercado; las estrategias que Telcel ha implementado han sido de acuerdo a las variantes de la economía (Crisis de 1994), lo cual le ha funcionado para colocarse a la cabeza del mercado.

Por su parte, la gran experiencia internacional de Grupo Telefónica en el segmento móvil, le ha permitido colocarse rápidamente como segundo mayor operador móvil en México, pese al hecho de haber ingresado al mercado 10 años después que Telcel, no obstante el proceso de adaptación y conocimiento del mercado, entre otros factores han ralentizado su crecimiento. En cuanto a Nextel, su principal recurso organizacional es el reconocimiento de su marca entre el segmento empresarial.

Al hacer mención de los recursos tecnológicos de los operadores móviles, se puede decir que todos se encuentran a la vanguardia en la materia, pues sus redes ya cuentan con tecnología 4G (LTE), sin embargo Movistar fue el primero en desplegarla, para ello cabe destacar la importancia de su Unidad de Recursos Globales, la cual le permite la pronta traslación de productos y servicios innovadores a todos los mercados donde opera incluyendo México, así como el aprovechamiento del beneficio de la compra a escala mundial de todo el equipo necesario para sus operaciones.

Lo que representa un recurso tecnológico muy valioso que las demás operadoras de telefonía móvil no poseen. Por otro lado en cuanto a Nextel, su principal recurso tecnológico es su red iDEN que le permite ofrecer un servicio diferenciado de radio dos vías, no obstante es un servicio que las otras empresas ya ofrecen, por lo que no cumple con las características para ser fuente de ventaja competitiva (valiosa, escasa, inimitable e insustituible).

Finalmente, podemos ver que los recursos financieros de las empresas, repercuten de forma importante en su posición de mercado, a modo de ejemplo está el hecho de que Telcel es la empresa que más invierte en el mercado mexicano de telefonía móvil; para el período 2012-2014 prevé inversiones por 3,950 millones de dólares²⁵² en el desarrollo de su infraestructura y tecnología a fin de completar el despliegue de su red 4G (LTE). Si bien los demás operadores también planean fuertes montos de inversión ninguno de ellos se equipara con el del operador líder. Es así como la mejora y el aumento de un recurso repercute favorablemente sobre los demás (véanse cuadros 43 y 44)

Cuadro 43

Recursos de las empresas de telefonía móvil en México

Físicos	Telcel	285 centros de venta y atención a clientes
	Movistar	108 centros de venta y atención a clientes
	Iusacell	Más de 250 sucursales además de contar con la cadena de distribución de las tiendas Elektra.
	Nextel	160 ²⁵³ centros de venta y atención a clientes
Humanos	Telcel	Equipo especializado de ventas Proximidad con sus clientes Canales de comunicación eficientes que permitan mantener un dialogo sostenido y efectivo. Planes de formación de empleados. Oportunidades de carrera dentro de la propia compañía
	Movistar	Promoción de valores corporativos Integración de diversos beneficios para sus colaboradores. Unidad operativa telefónica recursos globales, aprovechando al máximo los beneficios de su escala. Establece procesos globales para el área de recursos humanos.

²⁵² <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/11/06/america-movil-prepara-inversiones-3950-mdd>

²⁵³ www.nextel.com.mx

	Iusacell	Más del 90% del personal trabaja de forma permanente, Enfoque en área de ventas y mercadotecnia.
	Nextel	Diversos canales de comunicación con sus clientes. Capacitación, asignación, supervisión y gestión de empleados de manera óptima. El Plan de Compensación de Incentivos 2012.
Organizacionales y de Reputación	Telcel	Inicio de operaciones en 1987 Amplia experiencia en el mercado mexicano Posicionamiento de marca Controles internos en cada una de sus áreas operativas, adecuados a las necesidades reales de las distintas áreas corporativas. Premio internacional marcas de confianza 2012 en el rubro de compañía de teléfonos celulares; por Reader's Digest e Ipsos Bimsa.
	Movistar	Inicio de operaciones en 2000 Premio "Ética y Valores en la Industria" por Mejores Prácticas en Responsabilidad Social, otorgado por la Confederación de Cámaras Industriales de México (CONCAMIN)
	Iusacell	Inicio de operaciones en 1987 Propiedad de las dos cadenas de televisión abierta más grandes de México
	Nextel	Inicio de operaciones en 1998 Patrocinio de eventos Estricta confidencialidad de información, Valores:honestidad, compromiso, orientación a resultados transparencia, trabajo en equipo respeto Reconocimiento de marca Servicios diferenciados
Tecnológicos	Telcel	Red GSM (EDGE), 3.5G (UMTS/HSPA+) (20mbps) Red 4G (LTE), (20 Mbps).
	Movistar	Red 3G (CDMA) y 3.5G, Red 4G (LTE) Unidad operativa Telefónica Recursos Globales
	Iusacell	Red 3G (CDMA ²⁵⁴), Red 3G (EVDO, (3.1 Mbps), Red 3G (HSPA+), (22 Mbps)
	Nextel	Red iDEN (digital de servicios integrados de radiocomunicación) Red 3G WCDMA, en la versión HSPA+
Financieros	Telcel	\$271,004 millones de pesos de ingresos en 2012 Inversión por 1, 000 millones de dólares en 2012 Inversión por 3, 950 millones de dólares en el periodo 2012-2014
	Movistar	1,596 millones de euros de ingresos en 2012 Inversiones por 427 millones de euros en 2012 (546.5 millones de dólares) Inversión por 3,120 millones de pesos entre 2012 y 2013.
	Iusacell	13, 466 millones de pesos de ingresos en 2012
	Nextel	2, 109.5 millones de dólares de ingresos en 2012 Inversiones por 337.4 millones de dólares en 2012 ²⁵⁵

²⁵⁴ Estándar CDMA: Tecnología digital de más alta capacidad disponible en la banda de frecuencias de 800 y 1900 MHz

Cuadro 44

Capacidades de las empresas de telefonía móvil en México

Telcel	Cobertura 93% de la población. Primer operador en introducir las tecnologías 3G (UMTS/HSPA) en México
Movistar	Cobertura 70.3% de la población Primer operador en lanzar oficialmente la red 4G/LTE, en 2012. Financiamiento de proyectos de innovación tecnológica en el ámbito digital y desarrollo de aplicaciones. Programa Wayra Primer empresa en tener cobertura dentro de las estaciones del Sistema de Transporte Colectivo Metro no sólo para hacer llamadas, sino también para navegar por Internet a partir de 2012
Iusacell	Cobertura de la población 75.6% Primera empresa en proporcionar la tecnología 3G e introducir el internet móvil de Banda Ancha BAM
Nextel	Cobertura de la población 59.6% En 2011, NEXTEL México ocupó el puesto número 15 entre las 50 mejores empresas de tecnología de AL por Latin Business Chronicle Por cinco años consecutivos se ha mantenido en la lista de los Mejores Lugares para Trabajar por el Great Place to Work © Institute

4.5.2. Recursos y capacidades de las empresas de telefonía móvil en Argentina

En el estudio de las empresas de telefonía móvil de Argentina, partimos del hecho de que el operador móvil Claro obtuvo mayor cantidad de ingresos durante el 2012. Por lo que se puede suponer la superioridad de sus recursos y capacidades sobre los demás competidores no obstante, la participación de mercado de los tres principales operadores es muy similar entre sí, lo cual puede deberse a factores externos que inciden en la competitividad de cada una de ellos, logrando que compitan con condiciones más equitativas que dan como resultado la obtención de cuotas de mercado poco diferenciadas.

Al comparar los recursos físicos de los operadores de telefonía móvil, podemos ver que Claro es el operador que mayor cantidad de puntos de venta posee estando distribuidos en todo el territorio. En cuanto a sus recursos humanos establece altos estándares de conducta profesional con la finalidad de alcanzar un ambiente empresarial ético. Asimismo fomenta programas de capacitación y desarrollo para fortalecer el potencial

²⁵⁵ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/11/08/mexico-aspero-para-nextel-y-telefonica>

de cada persona a fin de lograr la promoción de sus empleados. Telefónica en cambio, busca transparencia y diálogo efectivo con su personal, pues considera esencial construir relaciones de confianza, que aporten valor a la compañía y permitan impulsar el progreso económico, tecnológico y social de la misma.

En tanto que Telecom Personal desarrolla una variedad de programas que buscan crear un clima laboral inclusivo, promoviendo el desarrollo profesional y personal de sus empleados, evaluando sus competencias y puestos de trabajo para incentivar su crecimiento. Nextel por su lado, mantiene una conducta responsable con sus colaboradores, considerando su desarrollo profesional como un factor de motivación importante que le permite sostener su capital humano a lo largo del tiempo, dándole sustentabilidad a su estrategia de negocio. A ello se suman actividades orientadas al desarrollo de capacidades y adquisición de habilidades relacionadas con el puesto de trabajo específico de cada empleado.

Respecto a los recursos organizacionales de las empresas de telefonía móvil en Argentina, Claro se ha destacado por sus exigentes políticas internas en relación a calidad, simplificación y mejora de los procesos productivos, además de contar con programas anticorrupción y prevención de fraudes en todos los niveles jerárquicos. En cambio los recursos organizacionales de Telefónica, tienen que ver con el prestigio de su marca, pues la empresa ha sido acreedora a varios reconocimientos en diversos temas como calidad, responsabilidad social, ambiente laboral, etc. Además cabe resaltar que su cultura organizacional tiene a los clientes en el centro de todo.

Personal recurre constantemente a un recurso organizacional en especial, sus campañas de marketing que consisten en premiar la fidelidad de sus clientes, obteniendo beneficios como descuentos en diferentes rubros; por otra parte, el resultado de su cultura organizacional en basada en el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados se refleja en el desempeño de toda la compañía. Por otro lado, el principal recurso organizacional de Nextel es el reconocimiento de la calidad de sus servicios, recibiendo en varias ocasiones premios en este rubro, además de ser

considerada una de las mejores empresas para trabajar en Argentina, lo que hace suponer la existencia de una estrecha relación entre ambiente laboral y productividad dentro de la empresa.

Los recursos tecnológicos de Claro tienen que ver principalmente con su capacidad de cobertura, destacándose además su innovación en el mercado, al ser el primer operador en el país en lanzar comercialmente servicios con tecnología 4G. Los recursos tecnológicos de Telefónica, se enfocan en traer al mercado productos y servicios sofisticados de gran valor agregado, lo que le da la capacidad de ser el líder en el segmento de teléfonos inteligentes. En este punto es cabe mencionar la importancia de su Unidad de Recursos Globales como recurso tecnológico, que le permite además ofrecer condiciones de precios más ventajosas que sus competidores

No obstante Telecom Personal, no se ha quedado rezagado en la materia ya que es uno de los operadores que más aplicaciones móviles ha lanzado al mercado, además cuenta con un teléfono marca propia. Desafortunadamente, dado que Nextel no cuenta con la suficiente cantidad de espectro para ofrecer servicios 3G queda en gran desventaja frente a sus competidores en lo que se refiere a recursos tecnológicos.

A pesar de que los recursos financieros de Telefónica Argentina son mayores a los de sus principales competidores, al recibir mayor cantidad de ingresos en 2012, su inversión por 664 millones de dólares una de las más bajas. Claro por su parte realizó una fuerte inversión por 1,500 millones de dólares, destinados fundamentalmente para el desarrollo de su red de banda ancha (4G)²⁵⁶, a fin de contrarrestar su caída en la participación del mercado.

En tanto que Nextel debido a la imposibilidad del despliegue de sus redes de nueva generación, y en vistas de maximizar el valor de su negocio y generar mayor liquidez, prevé asociaciones con otras compañías o incluso la venta de sus activos en el país²⁵⁷;

²⁵⁶ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/04/16/slim-invertira-1500-mdd-en-argentina>

²⁵⁷ <http://www.redusers.com/noticias/nextel-vende-sus-activos-en-argentina-chile-y-peru/>

todo ello manifiesta la debilidad de sus recursos financieros. Telecom Personal quien invirtió casi la totalidad de sus ingresos (2, 932 millones de dólares), principalmente en mejorar la calidad y cobertura de sus redes, debido al aumento en la demanda de transporte de datos. Es así como el canalizar gran parte de sus recursos financieros a la mejora de sus recursos tecnológicos le han dado como resultado a Personal, la preferencia entre los suscriptores móviles colocándose a la cabeza del mercado (véanse cuadros 44 y 45).

Cuadro 44

Recursos y capacidades de las empresas de telefonía móvil en Argentina

Físicos	Claro	82 centros de venta y atención a clientes
	Movistar Argentina	No disponible
	Personal Telecom	65 ²⁵⁸ centros de venta y atención a clientes
	Nextel	No disponible
Humanos	Claro	Constante capacitación en políticas y procedimientos anticorrupción. Desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas Promoción de empleados tomando como base el dominio de sus competencias. Estándares de conducta profesional de alto nivel.
	Movistar Argentina	Personal motivado y comprometido Toma de decisiones y puesta en marcha de manera rápida, simple y enfocada. Desarrolló de espacios de diálogo con empleados en un marco de confianza y respeto. Programas que promueven el compromiso de los trabajadores para poder responder adecuadamente a las demandas de los clientes.
	Personal Telecom	Equipos Integrales, conformados por profesionales altamente especializados y con actualización permanente. Clima laboral inclusivo Iniciativa de cupos de teletrabajo Promoción del equilibrio entre la vida familiar y laboral de los colaboradores, de manera de elevar su nivel de motivación y compromiso hacia la Compañía.
	Nextel	Política de contratación basada en un compromiso ético con la igualdad de oportunidades.

²⁵⁸ http://www.personal.com.ar/institucional/sobre_personal

		<p>Contratación, desarrolló y retención de sus empleados estimulando su iniciativa y crecimiento personal y profesional, en pos de la mejora continua.</p> <p>Sistema de postulaciones internas.</p> <p>Programa de Asistencia al Empleado, brindando orientación profesional en forma gratuita y confidencial para el colaborador y su familia en temas legales, contables, etc.</p> <p>Implementación de modalidad de teletrabajo.</p> <p>Reuniones de Equipos de Mejora</p>
Organizacionales y de reputación	Claro	<p>Inicio de operaciones en 1994</p> <p>Certificación en Calidad, ISO 9001:2008</p> <p>Flexibilidad y rapidez en las decisiones.</p> <p>Activa en la modernización, crecimiento.</p> <p>Incremento de la productividad, competitividad, reducción de gastos y costos guiados por las más altas referencias mundiales</p>
	Movistar Argentina	<p>Inicio de operaciones en 1990</p> <p>Desde el 2009, forma parte del prestigioso ranking Great Place to Work Institute Argentina.</p> <p>Certificación de Gestión Ambiental bajo la marca AENOR, acorde al estándar internacional ISO 14001</p> <p>Premio Mercurio a la Excelencia en Marketing por la Asociación Argentina de Marketing</p> <p>Cambio en la cultura corporativa, a fin de que todos los trabajadores estén motivados y comprometidos con la visión Cultura orientada al cliente, enfocada en 3 aspectos fundamentales: la cercanía, el trato y la capacidad de respuesta a los clientes.</p>
	Personal Telecom	<p>Inicio de operaciones en 1996</p> <p>Posicionamiento de marca.</p> <p>Sus valores se fundamentan en la Transparencia, Integración, Innovación Proactividad, Excelencia profesional, Responsabilidad, Dinamismo, Foco en el cliente</p> <p>Certificación básica Work&Life Balance desde 2009</p> <p>Reconocimiento del Instituto Argentino de RSE (IARSE) por el apoyo constante y activo compromiso por la RSE.</p> <p>Certificación de las Normas ISO 9001: 2008 (Calidad) e ISO 14001:2004 (Medio Ambiente) para los procesos técnicos de la red móvil de Telecom Personal.</p>
	Nextel	<p>Inicio de operaciones 1998</p> <p>En 2004 y 2009, ganó el Premio Nacional a la Calidad, siendo la primera empresa de servicios premiada en dos ocasiones.</p> <p>En 2008 y 2010 estuvo entre las 10 mejores empresas para trabajar en Argentina por Great Place to Work Institute.</p> <p>En 2006, recibió el reconocimiento "Plata / Accésit" del Premio Iberoamericano de la Calidad</p> <p>Transmisión de los aspectos culturales de la organización a todo su personal.</p>

Tecnológicos	Claro	3G y 4G(HSDPA+) velocidad de 5 mbps ²⁵⁹
	Movistar Argentina	Red 3.5G Unidad operativa Telefónica Recursos Globales
	Personal Telecom	GSM y WCDMA, redes 3G UMTS/HSDP/HSDPA+
	Nextel	Red Iden
Financieros	Claro	Ingresos por 14,556 millones de pesos en 2012 (3, 206 millones de dólares) e inversiones por 1,500 millones de dólares durante el período 2012-2013
	Movistar Argentina	Ingresos por 3, 697 millones de euros (4, 732 millones de dólares) e inversiones por 519 millones de euros (664 millones de dólares) en 2012
	Personal Telecom	Ingresos por 15, 277 millones de pesos (3, 364 millones de dólares) e inversiones por 13, 312 millones de pesos (2, 932 millones de dólares) en 2012
	Nextel	Ingresos por 685 millones de dólares en 2012

Movistar ha llevado a cabo diversas alianzas estratégicas con el fin de ofrecer servicios convergentes y ganar cuota en el mercado mexicano, en 2010 firmó un acuerdo comercial con Megacable para proveer servicios cuádruple play bajo el esquema de MVNO (Operador Virtual Móvil), y en 2011 las empresas comenzaron a ofrecer servicios de internet, televisión, telefonía fija y móvil bajo la marca Megacel. Movistar también es propietaria junto con Televisa y Megacable de una tercera parte del consorcio Grupo de Telecomunicaciones de Alta Capacidad (GTAC) ganador de la licitación en 2010 del arrendamiento de dos cables de fibra óptica oscura de la Comisión Federal de Electricidad (CFE). (OCDE: 2012) Así posee participaciones en tres importantes segmentos de telecomunicaciones.

Iusacell a lo largo de su historia ha llevado a cabo diversas alianzas estratégicas con el propósito de incrementar su presencia competitiva, en 2007 se fusionó con Unefon Holdings, desapareciendo ésta como sociedad fusionada y subsistiendo Grupo Iusacell como sociedad fusionante, así integró a los dos únicos proveedores de servicios de

²⁵⁹http://www.claro.com.ar/wps/portal/car/pc/personas/ayuda/institucional/!ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP00s3hPn0AzJzdTEwOLYFNnA89AL3cLL9cA31AzM30v_aj0nPwkoEo_j_zcVP2C7EBFAP0HxQ0!/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfSUxRNkJGNTQwOFM1QzBJUUpHOEpFUE1VQTM!/

telecomunicaciones inalámbricas en el país con tecnología CDMA y cobertura nacional. Otra alianza de suma importancia para IUSACELL fue la pactada entre Grupo Salinas y Grupo Televisa en 2012.

Posterior a ello con el objetivo de aprovechar la red 4G de MOVISTAR y contar bajo la misma infraestructura con más cobertura a escala nacional²⁶⁰, en 2012 IUSACELL y Movistar firmaron una alianza estratégica con la finalidad de ofrecer la red más grande y rápida del país a la que tendrán acceso los usuarios de ambas empresas, aunque las compañías seguirán gestionando de manera independiente su espectro y la provisión de servicios en competencia. La alianza busca la modernización del sector para insertar a México en las tecnologías presentes y futuras como la LTE; 4G²⁶¹.

El desarrollo y la puesta en marcha de soluciones de próxima generación de NEXTEL, fue posible gracias a una fuerte relación con un número de socios tecnológicos clave, entre ellos Motorola Mobility, RIM y Huawei. Otra alianza estratégica sobresaliente fue la realizada con Grupo Televisa al crear la empresa NII Digital para participar en la licitación 21, de esta forma Grupo Televisa podría ofrecer el cuádruple play puesto que ya había recibido la aprobación regulatoria, no obstante la licitación fue objetada con más de 70 amparos judiciales por parte de Iusacell, ocasionando que Grupo Televisa renunciara a la participación accionaría que había suscrito en NII Digital (véase cuadro 45) (CEPAL: 2010).

Cuadro 45

Capacidades de las empresas de telefonía móvil en Argentina

Claro	Primer operadora en ofrecer servicios móviles soportados por tecnología de cuarta generación 4G (HSPA+) con velocidad de 5 mbps.
Movistar Argentina	Líder en el segmento de smartphones, con más del 45% del mercado, además de poseer la mayor cantidad de clientes Blackberry. Primera compañía en traer el Iphone a Argentina ²⁶² . Lanzamiento de Smartphone marca propia
Personal Telecom	Lanzamiento de Personal Touch, un teléfono inteligente marca propia. 1° operador en el mundo en lanzar SIM Facebook. Con el que se puede ingresar a Facebook a través del celular.

²⁶⁰ <http://www.24-horas.mx/iusacell-completa-24-horas-de-interrupciones-y-quejas/>

²⁶¹ <http://www.poderpda.com/wireless/MOVISTAR-y-iusacell-se-unen-para-ofrecer-la-red-mas-grande-y-rapida-del-pais/>

²⁶² <http://www.movistar.com.ar/institucional/>

	Tienda de aplicaciones de Personal con un extenso catálogo de contenidos
Nextel	En 2010, Nextel Argentina y Motorola presentaron el Motorola i1, el primer smartphone push-to-talk potenciado por Android™ en Argentina En 2011, ocupó el 15º lugar en el Top de los 25 mejores lugares multinacionales para trabajar en América Latina" por el Great Place to Work® Institute.

4.5.3. Recursos y capacidades de las empresas de telefonía móvil en Francia

En el estudio de las empresas de telefonía móvil en Francia, Orange es el operador que lidera el mercado en lo que se refiere a ingresos recibidos como a número de suscriptores. Sin embargo, para comprobar hipotéticamente lo planteado por la teoría de recursos y capacidades es necesario conocer las características de los recursos que cada una de las empresas posee y comparar la superioridad entre los mismos.

En cuanto a los recursos físicos, Orange ofrece una mejor cobertura a sus clientes, asimismo posee más puntos de venta y tiendas de servicio, que sus competidores, facilitando el acceso de sus clientes a sus canales de distribución. En cuanto a número de tiendas le sigue SFR quien también posee una gran cantidad de centros de atención, sin embargo, no se equipara a la de Orange. Posteriormente está Bouygues Telecom quien posee poco más de la mitad de puntos de venta que el operador líder. Finalmente el recién llegado Free Mobile, a pesar de haber ganado gran parte del mercado de en poco tiempo tiene muy pocas tiendas, lo que también se debe a que su principal medio de comercialización de productos y servicios es a través de su página web.

La gestión de los recursos humanos de Orange se enfoca en la atracción de personal altamente calificado, así como la retención y motivación del personal más cualificado que posee, también se encauza en desarrollar sus habilidades a fin apoyar los planes de carrera de cada empleado y promover su movilidad. Entre las características de los recursos humanos de SFR está la promoción de la comunicación entre los equipos y respondiendo al mismo tiempo a las necesidades de los empleados mediante herramientas que fomentan el diálogo y la interacción entre los mismos y la alta

dirección, asimismo impulsa el desarrollo profesional y la movilización interna, la empresa promueve entre su personal un fuerte sentido de servicio.

En esta clase de recursos Bouygues Telecom enfatiza su política de contratación en favor de la diversidad de sus empleados, la igualdad de oportunidades y la no discriminación, siendo al igual que SFR los únicos operadores móviles en Francia en obtener un reconocimiento como mejor empleador. Free Mobile, por su lado, impulsa la empleabilidad especialmente de los jóvenes, además mantiene una proactiva política de remuneración a la contribución de los empleados.

La experiencia de Orange en el mercado Francés es muy larga, ya que la empresa pudo ingresar al mercado de telefonía móvil antes de su liberalización, pues proviene del operador histórico en Francia. Asimismo, su experiencia en otros mercados le permite tener bastante conocimiento sobre diversos mercados. Orange, tiene un recurso organizacional muy importante que su experiencia y su estructura organizacional, la cual brinda absoluta libertad de acción a cada puesto de mando, lo que le permite responder de manera eficaz y oportuna a los cambios del entorno, sin perder de vista la estrategia general de la compañía.

SFR mantiene una relación constante con el regulador de la industria y una participación muy activa en todas las esferas públicas, dentro de su cultura organizacional destaca su política de compras responsables y la continua evaluación de sus proveedores, asimismo, que la calidad de la relación con el cliente es la clave del éxito. En cuanto a Bouygues Telecom, éste resalta la cercanía con sus clientes como uno de sus principales recursos organizacionales, manteniendo siempre una estrecha relación con los mismos, salvaguardando la garantía de su satisfacción, mediante la permanente escucha de sus necesidades e intereses. De igual forma la empresa mantiene un arraigado sentido de organización.

Free Mobile se orienta a brindar una buena atención al cliente, ello ha sido recompensados por las altas calificaciones y premios otorgados a la empresa por

diversas compañías encuestadoras. Del mismo modo una de sus trascendentales herramientas de marketing es la asociación de su marca con las nociones de libertad, progreso tecnológico, innovación y calidad a un precio atractivo.

Orange cuenta con recursos tecnológicos muy valiosos, los cuales son orientados a ofrecer productos y servicios de calidad, siendo reconocidos por la Autoridad de regulación del sector, la constante evolución de su tecnología le ha servido para mantenerse como líder a lo largo tiempo, pues continuamente ofrece diversas soluciones digitales (contenidos y aplicaciones) que facilitan la vida cotidiana. Los recursos tecnológicos de SFR se enfocan en asegurar la funcionalidad de su red a través de revisiones periódicas a la misma, del mismo modo, la empresa da preferencia a su gestión ambiental a fin de garantizar que sus operaciones sean amigables con el cuidado del ambiente.

Por su parte los recursos tecnológicos de Bouygues Telecom se guían siempre por una cultura de innovación apoyada en la calidad de sus servicios, siguiendo una profunda política de mantenimiento preventivo y correctivo en esta área, la constante actualización de su red móvil y la adecuación de su tecnología a las necesidades del mercado, permiten que sus operaciones se adapten rápidamente a los cambios del entorno. En cuanto a Free Mobile, su principal recurso tecnológico es el apalancamiento de su red móvil con su red fija, lo que le permite disminuir el costo de las llamadas dentro de su red, asimismo, se ha colocado entre la preferencia de los consumidores debido a sus eficientes canales de distribución online, marcando tendencia en el mercado de telefonía móvil.

Como se mencionó Orange es el operador que mayores ingresos recibe en el mercado de telefonía móvil, a la vez es el operador que realiza mayores inversiones en el mismo, sus recursos financieros le permiten llevar al mercado francés innovaciones tecnológicas de acuerdo al ritmo mundial, asimismo, su presencia internacional le da una gran solvencia económica a sus operaciones. A pesar de tener una cuota de mercado equivalente a casi la tercer parte del mercado móvil, los ingresos de SFR son

poco más de la mitad que los que recibe el operador líder, sin embargo sus inversiones son equiparables a las de este último, es así que sus recursos financieros le permiten invertir continuamente en su red para garantizar la óptima cobertura de su red 3G, realizando al año para tal fin más de 60, 000 obras e intervenciones por técnicos expertos.

La entrada de un nuevo operador móvil al mercado francés, ha socavado fuertemente los recursos financieros de Bouygues Telecom, por ello la empresa ha disminuido fuertemente sus gastos en inversión, del mismo modo, ha puesto en marcha un estricto plan de ahorro y reducción de costos, con el objetivo de menguar sus pérdidas financieras, ya que ha sido el operador más afectado posterior al ingreso de Free Mobile.

Free Mobile debido a que es un operador reciente, el lanzamiento de sus servicios móviles causó pérdidas operativas, sin embargo, gracias a la fortaleza de sus servicios móviles, el Grupo ha logrado restringir la pérdida de EBITDA a sólo € 46 millones debido a las sinergias entre el negocio fijo y móvil. Así, el éxito comercial de los negocios móviles y el crecimiento sostenido del negocio de línea fija no socava la solidez financiera subyacente del Grupo (véanse cuadros 46 y 47).

Cuadro 46

Recursos y capacidades de las empresas de telefonía móvil en Francia

Físicos	Orange	1, 200 puntos de venta ²⁶³
	Sfr	840 puntos de venta
	Bouygues Telecom	650 puntos de venta ²⁶⁴
	Free Mobile	18 puntos de venta
Humanos	Orange	Calidad en las relaciones sociales dentro de la empresa. Optimización a la gestión, multi-competencias de los empleados. Cursos de formación para el desarrollo de habilidades profesionales

²⁶³ [http://en.wikipedia.org/wiki/Orange_\(telecommunications\)#France](http://en.wikipedia.org/wiki/Orange_(telecommunications)#France)

²⁶⁴ http://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2012/12/12_0235_1108_CP_Extenso-EN1.pdf
http://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2012/12/12_0235_1108_CP_Extenso-EN1.pdf

		<p>Impulso profesional</p> <p>Política de diversidad</p> <p>Integración de los objetivos de crecimiento responsable en las actividades diarias de los empleados</p> <p>Promoción de la movilidad</p> <p>Validación de la experiencia adquirida en el campo a través del tiempo, mediante el reconocimiento por un diploma, lo que facilita una posible movilidad interna o externa</p>
	Sfr	<p>Oferta de buenas condiciones de trabajo a sus colaboradores</p> <p>Selección de candidatos centrada en un estudio objetivo de las competencias.</p> <p>Promoción de la diversidad en el lugar de trabajo.</p> <p>Desarrollo profesional</p> <p>Desarrollo de un programa piloto de teletrabajo</p>
	Bouygues Telecom	<p>Fomento a la igualdad de oportunidades</p> <p>Diversidad de empleados</p> <p>Desarrollo de teletrabajo</p> <p>Implementación de cursos técnicos</p> <p>Talleres de desarrollo personal</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Sentido al Cliente</p>
	Free Mobile	<p>Ejecución de prácticas y procedimientos de movilidad dentro del Grupo.</p> <p>Fomento del desarrollo de puestos de trabajo permanentes aunque también utilización la subcontratación.</p> <p>Enfoque de retención de empleados, que se mantiene a través de grandes presupuestos dedicados a la formación, la mejora de las carreras que conducen a favorecer la promoción interna</p> <p>Plantilla laboral formada en su mayoría por jóvenes.</p>
Organizacionales y de Reputación	Orange	<p>Inicio de operaciones en 1996</p> <p>Libertad de acción de la Administración y los equipos operativos en la gestión local de la empresa.</p> <p>En 2012, la ARCEP clasificó sus redes de telefonía móvil como líderes en Francia en calidad de servicios de voz y datos móviles 2G y 3G</p> <p>Experiencia de marca a nivel mundial.</p> <p>Cultura de gestión común y compartida, centrada en la ética profesional</p>
	Sfr	<p>Inicio de operaciones en 1987</p> <p>Sistema de Gestión medioambiental con certificación ISO 14000</p> <p>Política de compras responsables</p> <p>Certificado como uno de los mejores empleadores en Francia en 2013 por el instituto CRF.</p> <p>Estrecha relación la ARCEP</p> <p>Evaluación periódica de la satisfacción de sus clientes, especialmente a través de encuestas de satisfacción.</p> <p>Reunión con representantes de los grupos nacionales de consumidores</p> <p>La comunicación interna es principalmente una comunicación local</p>

		que permite a participación de los empleados Estructura organizacional flexible, que permite tener en cuenta los cambios normativos, organizativos de la empresa
	Bouygues Telecom	Inicio de operaciones en 1996 Certificación "Servicio NF" por AFNOR por la calidad de sus servicios en los centros de relaciones con los clientes particulares y profesionales en 2012. Reconocimiento de marca entre clientes empresariales por sus ofertas convergentes fijo-móvil Obtención de la etiqueta de la Diversidad por mejores prácticas empresariales en favor de la igualdad de oportunidades y contra la discriminación por AFNOR Certification. En 2012, por quinto año consecutivo, ganó el primer premio en el podio de la relación con el cliente TNS Sofres - BearingPoint. 2011 recibió por segundo año consecutivo, el sello Top empleador, otorgado por el Instituto CRF Francia, y ganó el Premio Especial Cultura de la empresa.
	Free Mobile	Inicio de operaciones en 2012 Acentuación del valor de precio- calidad. En 2012, FREE encabezó el ranking de satisfacción de los abonados a la telefonía móvil en Francia y también fue el primero de Relaciones con el Cliente en 2012 por TNS Sofres/BearingPoint ²⁶⁵ En 2012 la encuesta TestnTrust puso en primer lugar a FREE en satisfacción del suscriptor en el ISP / telecomunicaciones Fuertes indicadores de calidad Reconocimiento como marca de confianza
Tecnológicos	Orange	Licencias de 4G para banda ancha móvil, con cobertura del 65% de la población francesa. Gestión de clientes multicanal (tiendas y centros web y llamada) contacto personalizado Supervisión de la red Tercerización del mantenimiento de campo de la red
	Sfr	Canales de venta online Tecnología dual carrier (doble conexión de red) Guía interna para los servicios operativos, aplicada a todos los niveles de la empresa Presentación de informes ambientales
	Bouygues Telecom	Estricto cumplimiento de las normas de seguridad. Seguimiento continuo sobre el estado y la evolución de los equipos e infraestructura. Incubación de nuevas empresas Vanguardia tecnológica Innovación Desarrollo de nuevas infraestructuras y la optimización de la infraestructura existente.

²⁶⁵ <http://www.zdnet.fr/actualites/le-1er-prix-du-podium-de-la-relation-client-2012-pour-le-mobile-remporte-par-free-va-faire-debat-39772623.htm>

		Constante actualización de su red móvil
	Free Mobile	Eficientes canales de distribución de servicios móviles desmaterializados Operaciones fijas y móviles integradas
Financieros	Orange	Ingresos por 21, 431 millones de euros e inversiones por 2, 712 millones de euros en 2012. Proteger el retorno del capital invertido en la red
	Sfr	Ingresos por 11, 288 millones de euros e inversiones por 2, 736 millones de euros en 2012 de los cuales 1, 065 millones se utilizaron para la adquisición de espectro 4G Plan de ahorro de costes fijos
	Bouygues Telecom	Ingresos por 5, 226 millones de euros e inversiones por 869 millones de euros en 2012 Implementación de un plan de ahorro Buena gestión presupuestaria
	Free Mobile	Ingresos por 3, 153.3 millones de euros e inversiones por 950 millones de euros en 2012 La buena evolución del negocio de línea fija compensó con creces la contribución negativa de EBITDA del negocio de telefonía móvil, que se encuentra en su fase inicial. Fuerte crecimiento Programa de inversiones proactivas para mantener el ritmo de su crecimiento vertiginoso, en 2012 invirtió casi el 30% de sus ingresos

Cuadro 47

Capacidades de las empresas de telefonía móvil en Francia

Orange	Cobertura de red 4G del 65% de la población Importante impulsor de la salud electrónica, con gran experiencia en el campo (Orange-Healthcare) Desarrollado en colaboración con el sector del transporte público o local, soluciones dinámicas de información
Sfr	Primer operador en Francia en lanzar el servicio 4G en 2012 para el mercado de masas y las corporaciones. Proveedor de servicios cuádruple play
Bouygues Telecom	En 2009 lanzó la primera oferta cuádruple play en el mercado. Inventor del primer paquete de Mobile en 1996. Lanzamiento de la única tarjeta de prepago sin tiempo de vigencia. Invención de la primera SIM-only oferta web sólo disponible en línea Lanzamiento de teléfonos móviles marca propia Su tecnología H+ permite el acceso ultrarrápido a internet con velocidades de hasta 42 Mbps y una cobertura de 60% de la población
Free Mobile	Rápido posicionamiento en el mercado de telefonía móvil Capacidad de proporcionar servicios cuádruple play

4.6. El papel de estado en el mercado de telefonía móvil: México, Argentina y Francia

4.6.1. Reforma de telecomunicaciones en México

En 2013 el poder ejecutivo firmó el decreto de la Reforma constitucional en materia de telecomunicaciones, radiodifusión y competencia económica, en el cual se reforman y adicionan diversas disposiciones de los artículos 6, 7, 27, 28, 73, 78, 94 y 105 de la Constitución²⁶⁶. Entre sus puntos más destacados están:

Se crea el Instituto Federal de Telecomunicaciones (Ifetel) como regulador del sector. Se plantea la imposición de regulaciones asimétricas a los agentes dominantes en los mercados de telecomunicaciones y radiodifusión. Planea la transformación de la Comisión Federal de Competencia (Cofeco) en la Comisión Federal de Competencia Económica. Autoriza la inversión extranjera directa hasta el 100% en telecomunicaciones y comunicación vía satélite y del 49% en materia de radiodifusión que sólo aplicará para las inversiones provenientes de países donde se permita al menos una cantidad similar.

La reforma establece que el Estado garantizará el derecho de acceso a las tecnologías de la información y comunicación, así como a los servicios de radiodifusión y telecomunicaciones para ello instalará una red pública compartida de telecomunicaciones para el año 2018. Las telecomunicaciones y la radiodifusión son consideradas como servicios públicos de interés general, por lo que el Estado debe garantizar que sean prestados en condiciones de competencia, calidad, pluralidad, cobertura universal, interconexión y convergencia, preservando la veracidad de la

²⁶⁶ http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5301941&fecha=11/06/2013

información así como el fomento de los valores de la identidad nacional²⁶⁷. El ejecutivo federal tendrá a su cargo la política de inclusión digital universal.

En materia de telefonía móvil, el principal impacto de la reforma está en la desaparición de la Cofetel y la subsecuente creación del Ifetel como ente regulador del mercado. A diferencia de la Cofetel, el Ifetel es un órgano autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, quien dictará sus resoluciones con plena independencia, ejercerá su presupuesto de forma autónoma para lo cual la cámara de diputados garantizará su eficiencia presupuestal..

Cabe destacar que el Ifetel y la Comisión Federal de Competencia Económica, serán independientes de sus decisiones, pudiendo emitir disposiciones administrativas de carácter general exclusivamente en el sector de su competencia. En este sentido la Suprema corte de justicia de la nación conocerá, de las controversias constitucionales que puedan suscitarse entre estos órganos constitucionales autónomos, o entre uno de ellos y el poder ejecutivo o el congreso de la unión sobre la constitucionalidad de sus actos o disposiciones.

Para llevar a cabo la regulación del sector, el congreso de la unión realizará las adecuaciones necesarias al marco jurídico conforme al Decreto debiendo establecer prohibiciones específicas en materia de subsidios cruzados o trato preferencial, para efecto de que los operadores de radiodifusión o telecomunicaciones no otorguen subsidios a los servicios que proporcionan, por sí o a través de sus empresas subsidiarias, filiales, afiliadas o que pertenezcan al mismo grupo de interés económico. La ley establecerá un esquema efectivo de sanciones que señale como causal de revocación del título de concesión, el incumplimiento de las resoluciones.

Por su parte, el consejo de la judicatura federal establecerá tribunales colegiados de circuito y juzgados de distrito especializados en materia de competencia económica,

²⁶⁷http://www3.diputados.gob.mx/camara/005_comunicacion/b_agencia_de_noticias/009_2013/03_marzo/22_22/2380_aprueba_camara_de_diputados_reforma_de_telecomunicaciones_en_lo_general_y_en_lo_particular_y_se_envia_a_l_senado_de_la_republica_para_su_ratificacion

radiodifusión y telecomunicaciones, garantizando su independencia y objetividad. Las normas generales, actos u omisiones del Ifetel podrán ser impugnados únicamente mediante el juicio de amparo indirecto, no admitirá recurso administrativo ninguno, y no serán objeto de suspensión.

En relación a la convergencia tecnológica el congreso expedirá un solo ordenamiento legal que regule de manera convergente, el uso, aprovechamiento y explotación del espectro radioeléctrico, las redes de telecomunicaciones. Es decir, la ley establecerá concesiones únicas, de forma que los concesionarios puedan prestar todo tipo de servicios a través de sus redes siempre que cumplan con las obligaciones y contraprestaciones que les imponga el Ifetel.

El Ifetel, una vez que haya determinado los concesionarios de radiodifusión, telecomunicaciones y telefonía que tienen el carácter de agente económico preponderante, establecerá los requisitos y condiciones que estos deberán cumplir para que se les autorice la prestación de servicios adicionales a los que son objeto de su concesión o para transitar al modelo de concesión única, donde el INSTITUTO RESOLVERÁ sobre la procedencia o improcedencia de dicha autorización determinando las contraprestaciones correspondientes.

Un punto trascendental en la reforma tiene que ver con el hecho de que la comisión federal de electricidad cederá totalmente a telecomunicaciones de México su concesión para instalar, operar explotar una red pública de telecomunicaciones, transfiriéndole todos los recursos y equipos necesarios para la operación y explotación de dicha concesión, con excepción de la fibra óptica, derechos de vía, torres, postería, edificios e instalaciones que quedarán a cargo de la CFE, garantizando a telecomunicaciones de México el acceso efectivo y compartido a dicha infraestructura. De esta manera, telecomunicaciones de México tendrá atribuciones para promover el acceso a servicios de banda ancha, y ejecutar la construcción y el crecimiento de una robusta red

troncal²⁶⁸ de telecomunicaciones de cobertura nacional, así como la comunicación vía satélite.

En este sentido, el Estado, en coordinación con el Ifetel garantizará la instalación de una red pública compartida de telecomunicaciones que impulse el acceso de la población a la comunicación de banda ancha y a los servicios de telecomunicaciones. Para ello, el ejecutivo federal incluirá en el plan nacional de desarrollo un programa de banda ancha en sitios públicos para alcanzar la cobertura universal, la instalación de la red concluirá en el año 2018 y podrá contemplar inversión pública o privada, aprobada por la cámara de diputados, asegurando que ningún prestador de servicios de telecomunicaciones tenga influencia en la operación de la red.

Dicha red operará bajo principios de compartición de toda su infraestructura y venta desagregada de todos sus servicios, prestados exclusivamente a las empresas comercializadoras y operadoras de redes de telecomunicaciones, bajo condiciones de no discriminación y a precios competitivos. El estado promoverá que la política tarifaria de la red compartida fomente la competencia y que asegure la reinversión de utilidades para su actualización y crecimiento, el Ifetel deberá realizar las acciones necesarias para contribuir con los objetivos y metas fijados en el Plan Nacional de Desarrollo y demás instrumentos programáticos, relacionados con los sectores de radiodifusión y telecomunicaciones.

La reforma permitirá una competencia más justa al contemplar la opción de que los concesionarios, cualquiera que sea su título de concesión puedan prestar servicios convergentes mediante una licencia única, pues incentiva a los agentes dominantes a competir en condiciones más equitativas. Con el establecimiento de la licencia única, se libera el uso del espectro dando paso a mayor competencia, al permitir que los

²⁶⁸ Red troncal: Es un conjunto muy amplio de infraestructura que permite el intercambio de datos, principalmente para Internet pero también para otros servicios. Ésta, a su vez, permite vincular a otras redes más pequeñas, de ahí su analogía con una columna vertebral. La reforma plantea la creación de una red troncal que oferte al “mayoreo” pagando al gobierno por su utilización, es decir, que varias empresas podrán utilizar esta red para proveer servicios de telecomunicaciones. Además, esta red servirá para ofrecer acceso a Internet en lugares públicos y que debería extenderse hasta un acceso universal. Fuente: <http://www.animalpolitico.com/blogueros-arena-electoral/2013/05/08/pequeno-glosario-para-entender-la-reforma-de-telecomunicaciones/#axzz2TyIDOfC1>

concesionarios utilicen sus recursos disponibles de acuerdo a las necesidades del mercado sin necesidad de pedir autorización para cambiar de giro.

4.6.2. El papel del gobierno en el mercado argentino de telefonía móvil

La intención del gobierno de usar parte del mismo para su empresa estatal ArSat limita aún más el interés de las telefónicas en invertir en nuevos desarrollos. Argentina cuenta con un marco normativo moderno en lo que se refiere a servicios de telecomunicaciones el cual ha incentivado la entrada al mercado de nuevos operadores y el desarrollo de redes inteligentes en base al protocolo IP. La existencia de una licencia única para prestadores de servicios de telecomunicaciones estimula el desarrollo e innovación del mercado de servicios convergentes, formado un mercado dinámico y competitivo en telefonía IP.

Por otra parte, mientras que en Argentina todavía se discuten los alcances y limitaciones del 3G, en países como Chile, Brasil, Colombia e incluso Uruguay, Bolivia, y Paraguay ya se ofrece la alternativa 4G (LTE). Pese a ello los principales operadores ofrecen un abanico de opciones de planes de distintas características a través de distintas modalidades de contratación, etc., esta situación ha generado un mercado con una fuerte competencia de precios.

4.6.3. El papel del gobierno en el mercado francés de telefonía móvil

Desde enero de 2012 hasta principios de 2014, la autoridad reguladora ARCEP, ha tomado decisiones sobre análisis de mercado y soluciones adecuadas en relación con el mercado mayorista de terminación de llamadas vocales en redes móviles de la nueva empresa Free Mobile. La ARCEP continua el ciclo de 3 años de revisión y en 2014 está ultimando la revisión de los mercados de terminación móvil. Las próximas decisiones tendrán como objetivo aplicar las recomendaciones de la Comisión sobre las tasas de terminación móvil y las obligaciones consistentes de no discriminación entre

competidores y las metodologías de costos. Las autoridades han completado la regulación simétrica para el despliegue de redes de fibra desarrollados inicialmente entre 2009 y 2011.

Francia se beneficia de una autoridad reguladora independiente y muy respetada, ARCEP, que tiene conferida las principales tareas de regulación en el marco regulatorio. El Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministerio de Cultura y Comunicación también intervienen en ciertas áreas del espectro, la radiodifusión, la estrategia de banda ancha ultra rápida, el servicio universal, los números y las cuestiones y de los consumidores, pero las tareas están claramente definidas entre estas autoridades²⁶⁹.

²⁶⁹ <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/2014-report-implementation-eu-regulatory-framework-electronic-communications>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Aunque no hay un consenso sobre el concepto de competitividad empresarial, tipos de competitividad, variables y determinantes que contribuyen a ella; se puede decir que es un requisito indispensable para el éxito de cualquier empresa, al cual se llega mediante diversos caminos. Como ya se mencionó, una empresa es competitiva, si las empresas del sector donde compite lo son, volviéndose cada vez más competitiva en la medida que se incrementa el ambiente competitivo en el que opera.

De forma general, la competitividad empresarial implica un desempeño redituable a largo plazo, superior al promedio de los competidores. En este contexto, existen ciertas características inherentes a la competitividad empresarial, relacionadas con los recursos y capacidades que cada empresa posee. También se toma a la rentabilidad económica como indicador de competitividad de las empresas en estudio.

Es por esto que la competitividad empresarial puede potenciar la oportunidad de atender las necesidades de diversos mercados, sin colapsarse cuando uno de ellos deja de ser propicio, ni quedar anulada su estrategia ante algún cambio en el mercado. Además, se toma en cuenta la influencia el ambiente externo de la empresa potenciando o menguando sus recursos y capacidades.

Desde la teoría de los recursos y capacidades empresariales, se toma un panorama más amplio en la elección de la estrategia competitiva sin limitarla al entorno, más bien considerando éste como una variable constantemente evolutiva.

Al hablar de la industria de telecomunicaciones, se puede decir que ésta pasa por una profunda transformación a nivel mundial, por lo que este tema se convierte en un elemento indispensable para el éxito, en un contexto de acelerados cambios tecnológicos, donde las fronteras entre el tráfico de datos, video y consumo de voz, se diluyen rápidamente, mientras los hábitos de consumo son cada vez más exigentes.

Ante esta situación los operadores se han visto obligados a reorganizar sus modelos de negocio, al mismo tiempo que las autoridades ha tenido que modificar las regulaciones del sector, actualizándolas a fin de adaptarse a la convergencia tecnológica.

Desde el ámbito global, el mercado de telefonía móvil se ubica en una etapa de crecimiento, mientras que el uso de la telefonía fija se encuentra en declive. Por su parte, el mercado de banda ancha es considerado como el motor de crecimiento de la industria.

Cabe destacar que el crecimiento del mercado de telefonía móvil en términos de suscriptores se está produciendo en las economías en desarrollo, mientras que en los países avanzados los mercados están prácticamente consolidados.

La mayor parte de los ingresos generados en el mercado global de telefonía móvil proviene de economías desarrolladas, a razón de que son mercados compuestos principalmente por clientes de tipo pospago con altos niveles de uso.

En las economías en desarrollo, la tasa de penetración de las redes móviles es mucho menor que en las economías desarrolladas, por lo que, la adopción de tecnologías más eficientes de cuarta generación (4G) es más lenta en las economías en desarrollo.

Asimismo, la regulación en materia de telefonía móvil difiere entre las economías emergentes y avanzadas de las regiones. A diferencia de América, en Europa no existen cuotas de espectro radioeléctrico, en esta región se adoptó antes que en América el esquema de licencia única para prestadores de servicios de telecomunicaciones, asimismo las autoridades europeas han tomado medidas para el establecimiento de límites en las tarifas móviles (euro tarifa) aplicadas dentro de la Unión Europea.

Pese al desarrollo del mercado de telefonía móvil a nivel mundial, los operadores móviles han visto disminuir rápidamente sus ingresos del servicio de voz causado en gran medida por el efecto del uso de aplicaciones tales como la voz sobre protocolo de internet, la cual permite a los usuarios, mediante un acceso a banda ancha realizar llamadas y enviar mensajes sin pasar por la red de un operador móvil.

Este escenario presiona a las empresas del mercado de telefonía móvil a buscar nuevos segmentos de negocio asociados al tráfico de datos, convirtiéndose también en operadores de banda ancha. Quienes deben tomar en cuenta el constante aumento de la demanda de servicios móviles sofisticados y de mayor valor agregado, la saturación y superposición de las redes diseñadas hace varios años, enfrentándose al desafío de ofrecer precios bajos que permitan la masificación del servicio móvil y a su vez generar ingresos que hagan rentables las inversiones que deben realizar para lograrlo.

Para ello, se requieren acciones conjuntas tanto del gobierno y las autoridades reguladoras respecto a la creación de políticas claras que regulen adecuadamente al sector, como de las empresas de telecomunicaciones en cuanto a la voluntad de invertir los recursos necesarios para ofrecer a precios accesibles, servicios avanzados, amplia cobertura de sus redes, todo ello manera rentable. Aunque la velocidad de estos cambios varía entre los diferentes mercados y regiones.

En los próximos años se espera que el crecimiento del mercado de servicios móviles comience a enlentecerse resultado de la alta penetración que hay en el mundo. La banda ancha se está usando como complemento de los servicios tradicionales de telefonía móvil y esto ocasionará que el tráfico de datos represente una parte cada vez más significativa en los ingresos de los operadores de este sector.

El mercado mexicano de telefonía móvil

En México, el mercado de telefonía móvil se encuentra operando bajo una estructura monopólica, encabezada por la compañía histórica de telecomunicaciones, situación

que tiene su origen en la privatización de la empresa estatal de telecomunicaciones, cuyo proceso se realizó bajo un marco normativo inadecuado y sin la supervisión de una autoridad reguladora

Desde sus inicios hasta la fecha el mercado de telefonía móvil presenta un alto grado de concentración por parte de Telcel quien ha mantenido cuotas de mercado e ingresos de alrededor del 70%, concentración comprobada a través del Índice Herfindahl-Hirschman (HHI). Este índice para México obtuvo valor de 0.53.

A pesar de este escenario, el mercado mexicano de telefonía móvil ha mantenido un crecimiento sostenido en cuanto a número de suscriptores e ingresos generados, pues es el segmento que más ingresos aporta al sector. Aunque el ritmo de crecimiento del mercado ha sido dado primordialmente por el crecimiento del número de suscriptores de Telcel.

También se ha presentado el ingreso de nuevos operadores en el transcurso del tiempo, aunque es importante mencionar que estos han competido en situación de desventaja frente a la empresa dominante. Telcel, se ha beneficiado de la debilidad institucional de la autoridad reguladora, la falta de políticas en materia de competencia, además de aprovechar los huecos constitucionales. En repetidas ocasiones ha usado el recurso de amparo a fin de no cumplir las regulaciones emitidas por las instituciones gubernamentales.

En relación con la competitividad de los operadores de telefonía móvil en México, Telcel, operador dominante en el mercado, es quien presenta mayor rentabilidad económica, manteniendo el liderazgo en cuanto a ingresos generados en el mercado y cuota de mercado.

Algunos de los recursos más valiosos que posee como la cantidad de espectro radioeléctrico del que dispone, le ha dado una capacidad de cobertura de red mayor que las demás empresas. Sin embargo, el desarrollo de dicha capacidad, no ha sido

resultado de combinaciones de recursos productivos, sino de la estructura monopólica de la industria.

Además, ha Incursionado en el mercado mexicano a través del conocimiento de las barreras institucionales, dándole sostenibilidad al negocio hasta antes de la reforma en telecomunicaciones. Todo ello le ha dado la oportunidad de establecer precios predatorios frente a sus competidores, referentes a las tarifas de interconexión móvil, asimismo pese al conocimiento del mercado mexicano en su mayoría de tipo prepago le ha permitido mantener elevadas tarifas finales a los usuarios con menor poder adquisitivo en vez de ofertas competitivas, en detrimento del segmento de pospago.

Es por ello que las competencias distintivas de Telcel se fundamentan en la privilegiada posición que tiene en el mercado desde sus inicios más que en la posesión de recursos únicos y superiores y el desarrollo de capacidades. Sí fueran otras las condiciones de competencia fundamente en las que se desenvuelven las empresas del sector, la posición competitiva de Telcel sería mucho más vulnerable frente a sus competidores

Algunos factores macroeconómicos y sectoriales como las políticas de la industria, el entorno institucional entre otros incentivos, han influido de manera favorable para que Telcel se encuentre en la posición competitiva que posee. Es así que el entorno regulatorio y económico ha determinado el nivel temporal de la capacidad competitiva de Telcel hasta 2014.

Desde 2009 con el plan de convergencia tecnológica; en 2010 con la licitación de espectro radioeléctrico; en 2011 con la gradual disminución de las tarifas de interconexión móvil y en 2014 con la aprobación de la reforma en telecomunicaciones, las autoridades han venido impulsando elementos en favor de la competitividad del mercado de telefonía móvil.

La reforma abre mayores espacios para la llegada de nuevos operadores al mercado y permite la participación de empresas ya establecidas interesadas en incursionar en el

segmento móvil, a través de la creación del esquema de licencia única para los prestadores en este giro, de igual manera al incluir acciones como la sustitución de la COFETEL por el IFETEL como órgano autónomo con independencia en sus resoluciones y al mismo tiempo autoridad en materia de competencia económica del sector, incentiva a la empresa dominante a competir en condiciones más equitativas.

Todavía hace falta aclarar algunos puntos clave de la reforma como la autonomía constitucional del IFETEL, ya que el hecho de ajustarse al Plan Nacional de Desarrollo contradice dicha autonomía.

Las autoridades deben tomar en cuenta las necesidades de capacidad de la red de los operadores móviles, considerando los cambios en los patrones de consumo de los usuarios pues la tendencia se dirige al mayor uso de datos sobre la voz, aunque deben ser flexibles en la normatividad referente a la convergencia tecnológica, dado que es un tema constantemente evolutivo

Finalmente, todas las decisiones que tome el estado y todas las acciones que realice, deben de tener como objetivo propiciar una estructura de mercado competitiva para los operadores telefonía móvil, a fin de éstos puedan potenciar sus recursos y capacidades y con ello eleven su competitividad

El mercado argentino de telefonía móvil

El mercado argentino de telefonía móvil se ha caracterizado por tener una estructura oligopólica con tintes monopólicos originada por la división del territorio para la prestación de los servicios de telecomunicaciones en tres áreas de servicio por un periodo de exclusividad, derivado del proceso privatización. Esta situación les ha permitido a los principales operadores que son Claro, Movistar y Personal Telecom generar rentas sostenibles en el tiempo y apropiables para ellos; es decir, mantenerse al frente del mercado en su respectiva área de exclusividad en cuanto ingresos percibidos respecto de sus competidores.

Es el control de las redes de telecomunicaciones por los principales operadores ejercido prácticamente desde los inicios del mercado les ha dado la capacidad de manipular las tarifas en su beneficio. Aunado a ello está la desregulación de las tarifas al considerar a la telefonía móvil como un servicio público funcionando bajo el principio de fijación de tarifas a través de la libre competencia. Esto indica que las normas regulatorias existentes forman parte de los recursos y capacidades externas, los cuales han contribuido mantener su ventaja competitiva.

Por tal motivo, a pesar de que la tasa de penetración del servicio es comparable con la de varios países desarrollados, la competitividad de los operadores de telefonía móvil esta sesgada por la estructura regulatoria. Asimismo la liberalización del mercado hasta 1999 y la tardía actualización del marco normativo del sector respecto a la implementación de la portabilidad numérica aplicada hasta 2012 ha permitido que los principales operadores interrumpen el desarrollo efectivo de la competencia. Ambos puntos son cambios que vienen a contribuir a la competitividad en el sector.

El Estado ha tomado decisiones que por una parte promueven la competitividad del mercado y por otra menoscaban el potencial competitivo de algunos operadores, tal caso fue el de la asignación del espectro devuelto por Movistar a la empresa Arsat, afectando seriamente al operador Nextel que requiere de este recurso tecnológico para poder desarrollar ciertas capacidades de cobertura a fin de brindar un mejor servicio; aunque por otro lado la creación del Arsat impulsará la competitividad de los pequeños operadores (ccoperativas). Por lo anterior son los factores externos (institucionales) los que están repercutiendo en la competitividad empresarial del mercado de telefonía móvil en Argentina.

Entre sus decisiones acertadas están, la introducción del esquema de licencia única y el concepto de neutralidad tecnológica, facilitando la provisión de servicios convergentes, la eliminación de toda restricción para la participación de capitales extranjeros en la prestación de servicios de telecomunicaciones, el programa carta

compromiso con el ciudadano el cual ampara los derechos de los ciudadanos respecto a los servicios recibidos.

Entre otros factores externos explicativos de la competitividad de las empresas de telefonía móvil en Argentina, se encuentra el hecho de que, es un país históricamente afectado por la inestabilidad e incertidumbre económica, aunado a ello está la política seguida por el gobierno respecto a las restricciones en el tipo de cambio, la reducción de las importaciones como medida para controlar la fuga de divisas y la expropiación de algunas empresas de capital extranjero, escenario que aleja el ingreso de competidores potenciales.

El mercado francés de telefonía móvil.

La competitividad del mercado francés de telefonía móvil es respaldada por el liderazgo en comunicaciones móviles del mercado europeo, debido al impulso dado en toda la zona hacia la promoción de un ambiente competitivo para todos los operadores, tanto presentes como potenciales en temas de regulación ex ante, análisis de mercados, regulación asimétrica a agentes con poder significativo de mercado, servicio universal, protección a los derechos de los usuarios, la normalización y reglamentación.

En Francia, la tasa de densidad de telefonía móvil tiene su origen en la variación de los niveles de tenencia de tarjetas SIM de varias empresas, resultado de las ofertas competitivas del mercado. Aunque Francia posee una tasa de penetración móvil ligeramente por debajo del promedio europeo, esto puede ser resultado de los modelos competitivos de precios de los operadores aunque también del reciente ingreso del cuarto operador de telefonía móvil Free Mobile.

En el mercado francés, las principales empresas operadoras de telefonía móvil son Orange, Sociedad Francesa de Radiotelefonía (SFR), Bouygues Telecom y Free Mobile. El liderazgo de Orange es conservado gracias a factores internos explicativos de su competitividad como son la larga experiencia en el mercado europeo, las

capacidades directivas que le han llevado a incursionar en mercados extranjeros, todo este conocimiento se ha traducido en el fortalecimiento de sus recursos tecnológicos y sus capacidades de innovación trasladadas al mercado francés, lo que ha permitido mantenerse a la vanguardia de los requerimientos del mercado, la buena reputación entre sus clientes, los modernos recursos de marketing, la solidez seguridad financiera que ostenta la empresa, el prestigio de marca que incluye el reconocimiento de la autoridad reguladora a la calidad de su servicios, etc.

Orange posee algunos de sus recursos físicos, tecnológicos, organizacionales, humanos, financieros tanto tangibles como intangibles que presentan características de ser valiosos o escasos, imperfectamente imitables e insustituibles, cumpliendo con las condiciones para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, generadores de rentas sostenibles, permitiendo la apropiabilidad de éstas por la empresa. Con ellos la empresa ha podido desarrollar capacidades únicas como el conocimiento del mercado, servicio al cliente, técnicas de comercialización de sus productos y servicios.

Respecto a los factores externos que sustentan la competitividad de las empresas, el más resaltable esta la apertura del sector a la competencia plena siguiendo las directivas europeas, lo que le ha permitido su consolidación. Es por esto que el mercado se caracteriza por una fuerte dinámica competitiva con precios más bajos respecto a México y Argentina; así como la presencia de ofertas atractivas y el desarrollo cada vez más importante de operadores móviles virtuales

Es indiscutible la proactividad, de las autoridades en el sector en relación a temas de regulación, como el ceñir el marco normativo a las directivas europeas que han desembocado en medidas concretas en favor de un ambiente de competencia efectiva para todos los operadores, como ha sido la escalonada disminución de las tarifas de interconexión móvil, el ingreso del cuarto operador, obligaciones de cobertura de redes 4G para los operadores y la compartición de su red con los operadores móviles virtuales, aplicación de tarifas asimétricas y portabilidad numérica, etc.

Es incuestionable que el mercado francés va un paso delante de los mercados Latinoamericanos (México y Argentina). Hoy en día más que preocuparse por el entorno regulatorio, las empresas francesas se enfocan en innovar productos que satisfagan las crecientes y evolutivas necesidades de sus clientes.

En el mercado de este país, se caracteriza por el incremento de los ingresos por concepto de servicios de datos como parte de los ingresos totales del sector; en decremento de los ingresos por concepto de tráfico de voz, lo que denota la flexibilidad y adaptación de sus recursos a las tendencias del sector.

Ante el cambio gradual e importante en los hábitos de consumo de los usuarios, los operadores no quedan inhabilitados para actuar en un mercado de servicios, diferente que al que habían seleccionado inicialmente (servicio de voz), al elegir su estrategia competitiva con base en la disposición de los recursos que poseen y las capacidades que ha desarrollado a través del tiempo.

Esto demuestra que en Francia son los factores internos correspondientes a lo planteado por la teoría de recursos y capacidades empresariales los que determinan la posición competitiva de las empresas que en él operan; y no como es el caso de México y Argentina donde la competitividad de las empresas es mayormente compatible con los factores externos.

El hecho de que las empresas francesas de telefonía móvil hayan logrado generar y desarrollar sus propios recursos y capacidades internos, les han proporcionado una base más estable sobre la cual pueden competir, al satisfacer las necesidades de diversos mercados. Esta situación permite a las empresas que ante cualquier cambio de las necesidades de los consumidores sus recursos no quedan inutilizables sino que tienen la posibilidad de desarrollar otras capacidades para atender otros mercados sin colapsarse totalmente.

No cabe duda que en los próximos años la competitividad seguirá siendo una de las preocupaciones centrales de las empresas, al ser evidente su benéfica aportación para hacer frente a la dinámica del entorno. Asimismo es necesario reconocer la importancia tanto de los factores externos influyentes en la competitividad de las empresas como de los factores internos desarrollados dentro de las mismas, pues ambos van de la mano para fomentar un ambiente de competencia efectiva, es decir un sector competitivo genera empresas competitivas y viceversa. Por lo que el análisis interno de las empresas debe apoyarse del análisis externo a fin de captar la complejidad de la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

ACAR, A. (1993), "The impact of key internal factors on firms performance: An empirical study of small Turkish firms", Journal of Small Business Management, October, vol. 31, n.º 4, pp. 86-92. Consultado el día 15 de agosto de 2012. <http://business.highbeam.com/138001/article-1G1-15201334/impact-key-internal-factors-firm-performance-empirical>

ÁLVAREZ Medina, Lourdes. (2008), "Competitividad de la empresa industrial: una reflexión metodológica", Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 13, Núm. 43, julio-septiembre, 2008, pp. 341-357, Universidad del Zulia, Venezuela. Consultado el día 14 de marzo 2012. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29004302>

ÁLVAREZ, J.C.; GARCÍA, E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", Economía Industrial, n.º 310, pp. 149-161. Consultado el día 07 de agosto de 2012 <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=139880>

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", Strategic Management Journal, vol. 14, núm. 1, pp. 33-46. Consultado el día 30 de marzo de 2012. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250140105/abstract>

ANDERSON, C.R. y PAINE, F.T. (1975): "Managerial perceptions and strategic behavior", Academy of Management Journal, vol. 18, núm. 4, pp. 811-823. Consultado el día 30 de marzo de 2012. <http://amj.aom.org/content/18/4/811.short>

ANDREWS, K.R. (1987): The Concept of Corporate Strategy, 3ª ed., Richard D. Irwin, Homewood (Illinois). Consultado el día 30 de marzo de 2012. <http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=Zj7JwMcMoY0C&oi=fnd&pg=PA52&d>

[q=The+Concept+of+Corporate+Strategy&ots=2r1LBoDqru&sig=kzEQvbtXz3-ALOfKMUzSAjy7-o4#v=onepage&q=The%20Concept%20of%20Corporate%20Strategy&f=false](#)

ARAGÓN, A.; BARBA, M.I. y SANZ, R. (2003): "Efectos de la formación de directivos en las PYMEs españolas", Estudios Financieros: Revista de Trabajo y Seguridad Social, núm. 243, pp. 103-134. Consultado el día 30 de marzo de 2012.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=625060>

ARRIS, L.C. (2001): "Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies", Journal of Management Studies, vol. 38, núm. 1, pp. 17-43. Consultado el día 30 de marzo de 2012.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00226/abstract>

[ASOCIACIÓN GSM](#), (GSMA), (2012). Observatorio Móvil de América Latina 2011: Impulsando el desarrollo económico y social a través de la banda ancha móvil. Consultado el día 20 de febrero de 2012.

http://www.mediatelecom.com.mx/doc_pdf/observatorio%20movil%20de%20america%20latina%202011.pdf

[AUTORITÉ DE RÉGULATION DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET DES POSTES \(ARCEP\)](#), (2012). Observatoire annuel du marché des communications électroniques en France, Année 2011, Résultats provisoires. Consultado el día 20 de febrero de 2012.

<http://www.arcep.fr/fileadmin/reprise/observatoire/marc-an2011/obs-annee2011-prov.pdf>

BAENA M, Ernesto, Jairo SÁNCHEZ, John, MONTOYA Suárez, Omar, (2003) "El entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas", Revista Scientia et Technica, No 23/Diciembre 2003, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, Consultado el 01 de marzo 2012.

<http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/Cinco%20fuerzas.pdf>

BARNEY, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, vol. 17, núm. 1, pp. 99-120. Consultado el día 30 de marzo de 2012.

[http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf)

BARNEY, J.B. y WRIGHT, P.M. (1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", Human Resource Management, vol. 37, núm. 1, pp. 31-46. Consultado el día 27 de febrero de 2012.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=cahrswp>

BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A. (2005). Administración: una ventaja competitiva. Ed. Mc. Graw Hill. 2ª edición. México. D.F.

BRAVO, Ibarra, Edna, MUNDET, Hiern, Joan, SUÑE, Albert. (2009). Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España, (2009).

BUCKLEY, P. J.; CHRISTOPHER, L.; PRESCOTT, K. (1988). "Measures of international competitiveness: a critical survey", en Journal of Marketing Management 4, 2, pp. 175-200. Consultado el día 12 de marzo de 2012.

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1988.9964068>

BUENO, E. (1993): Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización. Ediciones Pirámide. Consultado el día 22 de marzo de 2012.

http://books.google.com.mx/books/about/Curso_b%C3%A1sico_de_econom%C3%ADa_de_la_empresa.html?id=e1ZIAAAACAAJ&redir_esc=y

BUENO, E. (1995) "La competitividad en la empresa: Un enfoque de "Organización" y una referencia a España", Dirección y Organización, n.º 13, pp. 5-15. Consultado el día 07 de agosto de 2012.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=421>

CAINELLI, G.; EVANGELISTA, R. y SAVONA, M. (2004) "The impact of innovation on economic performance in services", *Service Industries Journal*, vol.24, núm. 1, pp. 116-130. Consultado el día 30 de marzo de 2012.

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060412331301162>

CAINELLI, G.; EVANGELISTA, R. y SAVONA, M. (2006) "Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 30, núm. 3, pp. 435-458. Consultado el día 30 de marzo de 2012.

<http://cje.oxfordjournals.org/content/30/3/435.short>

CALVO, A.R. y LÓPEZ, V.A. (2003) "Modelo RBV y Rendimiento empresarial: Análisis discriminante en PYMEs gallegas", *Boletín de estudios económicos*, vol. 59, núm 180, pp. 503-521. Consultado el día 10 abril.

<http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloid=242580>

CAMISÓN, C. (1996a). "Competitividad y teoría de la estrategia: Un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa", *Revista Asturiana de Economía*, n.º 6, julio, pp. 63-101. Consultado el día 07 de agosto de 2012.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3863495>

CAMISÓN, C. (1996b). "Dinámica de la competitividad de la pyme española en la década 84-94:Efecto-país, industria, empresa", *Economía Industrial*, n.º 310, pp. 121-140. Consultado el día 07 de agosto de 2012.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=139882>

CAMISÓN, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*, Biblioteca Civitas economía y empresa: Colección empresa, Madrid. Consultado el día 07 de agosto de 2012.

CAMISÓN, C. (2001) La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia. Consultado el día 07 de agosto de 2012. <http://www.allbookstores.com/Competitividad-Empresa-Industrial-Comunidad-Valenciana/9788484422549>

CANTILLO Guerrero, Ernesto Fidel, DAZA Escorcía, Julio Mario, (2011), "Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas", Escenarios Vol. 9, No. 1, Enero-Junio de 2011, págs. 18-23, Universidad Autónoma del Caribe. Consultado el día 23 de marzo 2012.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3874557>

CASTILLO, Saldaña Iren y PORTELA, Maseda Marta (2003). Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades. Consultado el día 26 de marzo de 2012.

<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/reseconinforma/pdfs/308/07%20Teor%EDa%20de%20los%20recursos%20y%20capacidades.pdf>

CLARK, John y GUY, Ken (1998). Innovation and competitiveness: a review, Technology análisis & Strategic management. Abingdon, sep, vol.10, no. 3, pp 363-395. Consultado el día 14 de marzo 2012.

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537329808524322>

CLIFFORD, Jr.; CAVANAGH, R. (1985): The winning performance: how America's high-growth midsize companies succeed. Utilizada la versión en castellano Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa. Ediciones Folio, 1989.

COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C.A. (1995): "Competing on resources: strategy in the 1990s", Harvard Business Review, vol. 73, julio-agosto, pp. 118-128. Consultado el día 27 de febrero de 2012.

<https://www.student.gsu.edu/~llucas3/documents/IB%208990/readings/competing%20on%20resources.pdf>

[COMISIÓN FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES, \(COFETEL\), \(2012\) Apéndice Estadístico Ejecutivo del Sector de Telecomunicaciones. Consultado el día 16 de febrero 2012. http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/uploads/fd8dca_apacndice-ejecutivo-marzo-2012pdf.pdf](http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/uploads/fd8dca_apacndice-ejecutivo-marzo-2012pdf.pdf)

Unión Internacional de Telecomunicaciones (IUT), (2014) A Measuring Information Society. Consultado el día 09 de octubre 2014. Fuente http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2013/MIS2013_without_Annex_4.pdf

Unión Internacional de Telecomunicaciones (IUT), (2014) B The State of broadband 2014: Broadband for all. A report by the Broadband Commission SEPTEMBER 2014. Consultado el día 09 de octubre 2014. Fuente <http://www.broadbandcommission.org/Documents/reports/bb-annualreport2014.pdf>

CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO, (UNCTAD), (2012), Informe del Secretario General: Progresos realizados en la aplicación y el seguimiento de los resultados de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información a nivel regional e internacional. Consultado el día 29 de mayo 2012. http://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/a67d66_sp.pdf

CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO, (UNCTAD), (2011), Informe sobre la Economía de la Información 2011: Las TIC como catalizadoras del desarrollo del sector privado. Consultado el día 14 de marzo 2012. http://unctad.org/es/PublicationsLibrary/ier2011_sp.pdf

CUERVO, A. (1993): "El papel de la empresa en la competitividad", Papeles de Economía Española, n.º 56, pp. 362-378. Consultado el día 07 de agosto de 2012. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1007>

CUNNINGHAM, J.B. (1995). "Success in corporate and entrepreneurial organizations in Singapore", Journal of Small Business Management, vol. 33, n.º 4, October, pp. 80-86. Consultado el día 07 de agosto de 2012. <http://www.questia.com/library/1G1-17838927/success-in-corporate-and-entrepreneurial-organizations>

DORRONSORO, I.; GARCÍA, C.; GONZÁLEZ, M.; LEZAMIZ, M.; MATEY, J.; MOSO, M. y UNZUETA, M. (2001): El modelo de gestión de la PYMEs vascas de éxito. Cluster del Conocimiento, Bilbao. Consultado el día 07 de agosto de 2012. <http://www.iberlibro.com/Modelo-gestion-PYMES-vascas-exito-CLUSTER/574548728/bd>

ECCLES, R.G. (1991): "The performance measurement Manifesto", Harvard Business Review, Jan.-Febr. 1991, pp. 131-137. Consultado el día 07 de agosto de 2012. <http://hbr.org/1991/01/the-performance-measurement-manifesto/ar/7>

ENRIGHT, M.; FRANCÉS, A. y SCOTT, E., (1994), "Venezuela, el reto de la competitividad", Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

ESSER, Klaus; WOLFGANG, Hillebrand; DIRK, Messner y, Meyer-Stamer J. (1996), "Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política", Revista de la CEPAL N° 59, Agosto, pp 39-52. Santiago, Chile. Consultado el día 14 de marzo de 2012. <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/2/19142/P19142.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xsl>

FAJNZYLBER, F., (2006), "Una visión renovadora del desarrollo de América Latina", Cuadernos de la CEPAL, vol. 92, Santiago de Chile. Consultado el día 20 de febrero de 2012 <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/27240/lcg2322e.pdf>

FEA, U. (1995). "Competitividad es Calidad Total: manual para salir de la crisis y generar empleo". 2da. Ed. AlfaOmega-Marcombo Ediciones. México, D.F.

FERNÁNDEZ, E., MONTES, J. M. y VÁZQUEZ, C. J. (2000): "Typology and strategic analysis of intangible resources. A resource-based approach", *Technovation*, vol. 20, núm. 2, pp. 81-92. Consultado el día 30 de marzo 2012.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497299001157>

FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2001): "Estrategias y estructuras de las pymes: ¿puede ser el pequeño tamaño una fuente de ventajas competitiva?", *Papeles de Economía Española*, n.º 89/90, pp. 256-271. Consultado el día 07 de agosto de 2012.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=65518>

FEURER, R. y CHAHARBAGHI, K. (1994). *Defining Competitiveness: A holistic approach..* <http://repository.binus.ac.id/content/f0542/f054214618.pdf>

[FONG, REYNOSO, CARLOS, \(2009\), LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: UN ENFOQUE CONTEMPORÁNEO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL, CARTA ECONÓMICA REGIONAL, AÑO 11, NÚMERO 61, UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA, MÉXICO.](http://cartaeconomica.cucea.udg.mx/administracion/uploads/articulo202.pdf) Consultado el día 29 de febrero de 2012. <http://cartaeconomica.cucea.udg.mx/administracion/uploads/articulo202.pdf>

GALÁN, J.L. y VECINO, J. (1997): "Las fuentes de rentabilidad de las empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, núm. 1, pp. 21-36. Consultado el día 30 de marzo de 2012.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1231>

GALENDE, J. y SUÁREZ, I. (1998): "Los factores determinantes de las inversiones empresariales en I + D", *Economía Industrial*, núm. 319, pp. 63-76. Consultado el día 30 de marzo de 2012. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140014>

GÓNZALEZ, E. (2000): "Efecto industria, efecto grupo, efecto empresa", *ACEDE 2000*, Oviedo. Consultado el día 27 de febrero de 2012.

<http://www.unioviedo.es/fidalgo/papers/dirorg.pdf>

Grant, R. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation – Robert Grant (CMR 1991)", California Management Review, vol. 33, núm. 3. Primavera 1991, pp. 114-135. Consultado el día 26 de marzo 2012. http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-902-strategic-management-i-fall-2006/lecture-notes/rbv_theoryf_ca.pdf

HALL, M.; WEISS, L. (1967): "Firm size an profitability", Review of Economics and Statistics, vol. 49, n.º 3, pp. 319-331. Consultado el día 07 de agosto de 2012. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1926642?uid=3738664&uid=2129&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101425211741>

HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", Strategic Management Journal, vol. 13, núm. 2, pp. 135-144. Consultado el día 09 de junio de 2012. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130205/abstract>

HERNÁNDEZ Laos, E., (2000). La competitividad industrial en México, 1º Ed. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Plaza y Valdés Editores. 2000. Consultado el día 20 de febrero de 2012.

HERNÁNDEZ, Pérez (2000). Competitividad y éxito. Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial cubano. (CEDE). Universidad Central Martha Abreau, de las Villas, Santa Clara, Cuba.

Hernández, René A., (2004), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), "Marco teórico-conceptual de la competitividad". Consultado el día 17 de febrero de 2012. http://www.eclac.cl/mexico/noticias/paginas/5/15115/Competitividad_pres-1.pdf

HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto. Et. Al. (2008). Metodología de la investigación. Ed. Mc. Graw Hill. 4º edición. México. D.F.

HITT, A. Michael, IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. (2007), Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos. Ed. Thomson. 7ª edición. México D.F. Consultado el día 13 de junio de 2012.

HITT, M.A. y IRELAND, R.D. (1985): "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 6, núm. 3, pp. 273-293. Consultado el día 30 de marzo de 2012.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250060307/abstract>

HOOLEY, G.J.; FAHY, J.; COX, T.; BERACS, J.; FONFARA, K. y SNOJ, B. (1999): "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model", *Journal of Market Focused Management*, vol. 4, núm. 3, pp. 259-278. Consultado el día 30 de marzo de 2012.

<http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1009879120167?LI=true>

HOOLEY, G.J.; GREENLEY, G.E.; CADOGAN, J.W. y FAHY, J. (2005): "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, vol. 58, núm. 1, pp. 18-27. Consultado el día 30 de marzo de 2012.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296303001097>

HUCK, J.; McEWEN, T. (1991): "Competencies needed for small business success: Perceptions of Jamaican entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, Octubre, vol. 29, n.º 2, pp. 90-93. Consultado el día 07 de agosto de 2012.

<http://www.questia.com/library/1G1-11720725/competencies-needed-for-small-business-success-perceptions>

HUNT, S.D. (2000): A general theory of competition, Sage Publications, Thousand Oaks (California). Consultado el día 18 de abril de 2012.

<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8HWtLQ->

[HP8IC&oi=fnd&pg=PR13&ots=CH_uK0jf8P&sig=qWDzeWd_xyl1yB1jvwpwCBXzpM#v=onepage&q&f=false](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/27240/lcg2322e.pdf)

Industrialización en América Latina: de la “caja negra” al “casillero vacío”, CEPAL, Naciones Unidas, en Cuadernos de la CEPAL, N° 60, Santiago de Chile, 1990, capítulo IV, pp. 81-82, 102-104, 105-110 y 110-111. Consultado el día 20 de febrero de 2012 <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/27240/lcg2322e.pdf>

JARILLO, J.C. (1990): Dirección estratégica. McGraw-Hill.

JIMÉNEZ R. y BELTRÁN M, (2006), “Modelo de Competitividad Empresarial”, revista Umbral Científico, número 009, p.p. 115 a 125, Fundación Universitaria Manuel Beltrán, (2006), Bogotá, Colombia. Consultado el día 22 de marzo 2012. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/304/30400913.pdf>

KAPLAN, R.S., NORTON, D. P. (1993), “Evaluación de resultados: algo más que números”, Harvard- Deusto Business Review, n.º 55, pp. 18-25. Consultado el día 07 de agosto de 2012. <http://www2.e-deusto.com/cdrevistasw/hdbr.htm>

[KRUGMAN, Paul, \(1997\), “Desarrollo, geografía y teoría económica”. Traducción de Adelina Comas. Barcelona- Antoni Bosch, DL. 1997.](#) Consultado el día 13 de marzo de 2012.

Labarca, Nelson, (2007), Consideraciones Teóricas de la Competitividad Empresarial, Revista OMNIA, año/vol. 13, número 002, Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, p.p. 158-184. Consultado el día 15 de febrero de 2012. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/737/73713208.pdf>

LADO, A.A. y WILSON, M.C. (1994): "Human Resource Systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective", Journal of Management, vol.

19, núm. 4, pp. 699-727. Consultado el día 30 de marzo de 2012.
<http://amr.aom.org/content/19/4/699.short>

LANDETA, J.; BARRUTIA, J.; ARAUJO, A. y HOYOS, J. (2007): Claves del Comportamiento de la Empresa respecto a la Formación Continua de sus Directivos, Thomson Cívitas, Navarra. Consultado el día 27 de febrero de 2012.
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/615.pdf>

LEE, C.Y. (2004): "Perception and development of Total Quality Management in small manufactures: an exploratory study in China", Journal of Small Business Management, vol. 42, núm. 1, pp. 102-115. Consultado el día 30 de marzo de 2012.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2004.00100.x/abstract>

LERNER, M. y ALMOR, T. (2002): "Relationships among Strategic Capabilities and the Performance of Women- Owned Small Ventures", Journal of Small Business Management, vol. 40, núm. 2, pp. 109-125. Consultado el día 18 de abril de 2012.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-627X.00044/abstract>

LIPPMAN, S.A. y RUMELT, R.P. (1982): "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", Bell Journal of Economics, vol. 13, núm. 2, pp. 418-438. Consultado el día 18 de abril de 2012.
http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/C08/Lippman_Rumelt_1982.pdf

MAHONEY, J.T. (1995): "The Management of Resources and the Resource of Management", Journal of Business Research, vol. 33, núm. 2, pp. 91-101. Consultado el día 18 de abril de 2012.
[http://business.illinois.edu/josephm/publications/jbr_mahoney%20\(1995\).pdf](http://business.illinois.edu/josephm/publications/jbr_mahoney%20(1995).pdf)

MAMAQUI, Xrevie, MEZA, Liliana, ALBISU, Luis Miguel, (2002), "Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas Agroindustriales en Aragón, España", Agroalimentaria. Nº 14., 2002. Consultado el día 30 de marzo 2012.
http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17830/1/articulo14_5.pdf

MARTÍNEZ, Santa M R., CHARTERINA, Abando J., ARAUJO, de la Mata A. (2010), "Un Modelo Causal de Competitividad Empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de Innovación, Marketing y Calidad". Universidad de Vigo. España. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 165-188, ISSN: 1135-2523. Consultado el día 30 de marzo de 2012. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=274120099009>

[MATA, FERNÁNDEZ-BALBUENA, GUSTAVO \(2008\). "Las barreras para la entrada de competidores potenciales a los sectores de actividad y su influencia en la posibilidad de obtener beneficios en los mismos", Escuela de Negocios IEDE. Universidad Europea de Madrid. C/ del Tajo. El Bosque, Villaviciosa de Odón. 28670 Madrid. Consultado el día 06 de abril de 2012. <http://revistadyo.es/index.php/dyo/article/viewFile/72/72>](#)

McGAHAN, A. (1999): "The performance of US corporations: 1981-1994", Journal of industrial economics, december, volume XLVII, n.º 4. Consultado el día 07 de agosto de 2012. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6451.00105/full>

McGAHAN, A.; PORTER, M. (1997): "How much does industry matter, really?" Strategic Management Journal, vol. 18 (Summer Special Issue), pp. 15-30. Consultado el día 27 de febrero de 2012. http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/C01/McGahan_Porter_1997.pdf

[MORCILLO, P. \(1997\), Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Un enfoque de competencias, Ed. Civitas, Madrid, España.](#)

NAVARRO, M. y MINONDO, A. (1999): "Competitividad y empleo en la industria manufacturera: un análisis comparado", Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía, núm. 44, pp. 92-115. Consultado el día 15 de febrero de 2012. <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/265776.pdf>

O´REGAN, N. y GHOBADIAN, A. (2004): "The importance of capabilities for strategic direction and performance", *Management Decision*, vol. 42, núm. 2, pp. 292-312. Consultado el día 30 de marzo de 2012.

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865484&show=abstract>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS, (OCDE), (2012), Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México. Consultado el día 22 de febrero 2012.

<http://www.oecd.org/dataoecd/8/3/49528111.pdf> ,

[OSORIO, VERA, CESAR AUGUSTO, \(2010\), Competitividad e Innovación, proyecto doctoral en Administración denominado "Barreras en el aprendizaje organizacional", Universidad Pablo de Olavide, España.](#) Consultado el día 28 de febrero 2012.

http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_2numero_actual/Articulo8.pdf

[PALACIOS, Jana, \(2011\), Revista Política digital en línea, Qué quiere cada quién en las telecomunicaciones.](#) Consultado el día 13 de febrero 2012.

<http://www.politicadigital.com.mx/?P=leernoticia&Article=21192>

PENROSE, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley & Sons, New York (Edición española: Teoría del Crecimiento de la Empresa, Aguilar, Madrid, 1962). Consultado el día 21 de junio de 2012.

[http://books.google.es/books?id=aigWHVhP5tsC&printsec=frontcover&dq=PENROSE.+ \(1959\):+The+Theory+of+the+Growth+of+the+Firm,&hl=es&sa=X&ei=EW6dUNWnD6fXyAHXhoGADQ&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=aigWHVhP5tsC&printsec=frontcover&dq=PENROSE.+ (1959):+The+Theory+of+the+Growth+of+the+Firm,&hl=es&sa=X&ei=EW6dUNWnD6fXyAHXhoGADQ&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

PÉREZ Escatel, Aldo A. y PÉREZ Veyna, Oscar, (2009), "Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana", *Investigación económica*, Vol. LXVIII, 268, abril-junio de 2009, pp. 159-187. Consultado el día 15 de marzo 2012.

<http://www.scielo.org.mx/pdf/ineco/v68n268/v68n268a5.pdf>

PFEFFER, J. (1994): "Competitive advantage through people", *California Management Review*, 36, pp. 9-29. Consultado el día 07 de agosto de 2012. <http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=tsKR9CbeYrUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Competitive+advantage+through+people%E2%80%9D&ots=IhggqEWw1d&sig=MIOOpHCJzAwz34ilRuykRIsL8VA>

PITTS, E. LAGNEVIK, M. (1998). "What Determines Food Industry Competitiveness?" In W. B. Traill, and Pitts, E. (eds.): *Competitiveness in the Food Industry*, Londres: Blackie Academic and Professional. Consultado el día 21 de febrero de 2012. [http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-g_iw4ocyAgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Pitts,+E.,+Lagnevik,+M.+\(1998\).+%E2%80%9CWhat+Determines+Food+Industry+Competitiveness%3F%E2%80%9D+en+Traill&ots=Ow3TFI7JpN&sig=0MNnS_P7EexXU43fK273RRs-Bhk#v=onepage&q=Pitts%2C%20E.%2C%20Lagnevik%2C%20M.%20\(1998\).%20%E2%80%9CWhat%20Determines%20Food%20Industry%20Competitiveness%3F%E2%80%9D%20en%20Traill&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-g_iw4ocyAgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Pitts,+E.,+Lagnevik,+M.+(1998).+%E2%80%9CWhat+Determines+Food+Industry+Competitiveness%3F%E2%80%9D+en+Traill&ots=Ow3TFI7JpN&sig=0MNnS_P7EexXU43fK273RRs-Bhk#v=onepage&q=Pitts%2C%20E.%2C%20Lagnevik%2C%20M.%20(1998).%20%E2%80%9CWhat%20Determines%20Food%20Industry%20Competitiveness%3F%E2%80%9D%20en%20Traill&f=false)

POLEVNSKY, Yeidckol (2003). Premisas y retos de la competitividad en México, en coord. Enrique Dussel, *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, Facultad de Economía, UNAM, México, pp. 177-184.

PORTER, M E. (1985): Competitive advantage. The Free Press, (traducido al castellano: *Ventaja competitiva*, CECSA, 1987).

PORTER, M. E. (2004). Estrategia Competitiva. Editorial Continental.

PORTER, Michael (2000). Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, primera edición en español, 1982. Editorial CECSA, México D.F. Vigésima séptima reimpresión, p.389.

PORTER, Michael E. (1980). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Ed. Compañía Editorial Continental: CECSA, México. D.F.

PORTER, Michael E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Compañía Editorial Continental: CECSA. México. D.F.

PORTER, Michael E. (2002). Traducción, José C. Pecina Hernández. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. CECSA. 2° edición. México. D.F.

POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, núm. 4, pp. 15-38. Consultado el día 27 de febrero de 2012.

http://www.thomaspowell.co.uk/article_pdfs/TQM_as_CA.pdf

POWELL, T.C. (1996): "How much industry matter? An alternative empirical test", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 323-334. Consultado el día 27 de febrero de 2012. http://www.thomaspowell.co.uk/article_pdfs/industry.pdf

PRAHALAD, C.K. y HAMEL, G. (1990): "The Core Competences of the Corporation", *Harvard Business Review*, núm. 68, mayo-junio, pp. 79-91. Consultado el día 30 de marzo de 2012. http://www.jeremym.fr/blog/wp-content/uploads/2009/11/C.K.Prahalad_G.Hamel_CoreCompetenceOfTheCorp.pdf

QUERO, Luisa, (2008), "Estrategias competitivas: el factor clave del desarrollo", *Revista Negotium*, año/vol. 4, número 010, Abril 2008, p.p. 36- 49, Fundación Miguel Unamuno y Jugo (2008), Macaibo, Venezuela. Consultado el día 19 de marzo 2012 <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/782/78241004.pdf>

RAMOS Ramos, Rosario, (2010), Tesis Doctoral: “modelos de Evaluación de la Competitividad Internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias”, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Consultado el día 30 de marzo 2012, <http://www.eumed.net/tesis/rrr/0.pdf>

ROMO, D. y ABDEL, G. (2005), “Sobre el concepto de competitividad”, Comercio exterior, vol. 55, núm. 2005, pp. 200-214. Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad. Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM. Centro de Estudios de Competitividad. Consultado el día 27 de febrero de 2012. http://cec.itam.mx/docs/Concepto_Competitividad.pdf

ROQUEBERT, J.; PHILLIPS, R.; WESTFALL, P. (1996): “Markets vs. Management: what drives profitability?” Strategic Management Journal, vol. 17, pp. 653-664. Consultado el día 07 de agosto de 2012. [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199610\)17:8%3C653::AID-SMJ840%3E3.0.CO;2-O/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199610)17:8%3C653::AID-SMJ840%3E3.0.CO;2-O/abstract)

RUBIO Bañón, Alicia, y ARAGÓN Sánchez, Antonio, (2002), “Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME”, Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.º 1 pp. 49-63. (Año 2002), Universidad de Murcia. Consultado el día 07 de agosto de 2012. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>

RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2006): "Competitividad y recursos estratégicos en las PYMEs", Revista de Empresa, núm. 17, pp. 32-47. Consultado el día 30 de marzo de 2012. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2240507>

RUBIO, A. y ARAGÓN, A. (2008): “Recursos estratégicos en las PYMEs”, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 1, pp. 103-126. Consultado el día 15 de agosto de 2012. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2581343>

RUMELT, R. (1991): "How much industry matter?" Strategic Management Journal, vol. 12, pp. 167-185. Consultado el día 07 de agosto de 2012. http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/How_Much.pdf

RUMELT, R.P. (1984): "Toward a strategic theory of the firm", en R. B. Lamb [ed.]: Competitive strategic management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 556-570.

Sáenz Gómez Ulises, (2008), "Inteligencia Económica y Tecnológica: Factor de Innovación, Competitividad y Desarrollo", Tesis Para Obtener El Grado De Maestría En Economía y Gestión de la Innovación, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco México, D.F. Consultado el día 14 de marzo 2012. <http://dcsh.xoc.uam.mx/ecocambiotec/TesisMaestria/73UlisesSaenz.pdf>

Sáez de Viteri Arranz, D., (2000), "El Potencial Competitivo de la Empresa: Recursos, Capacidades, Rutinas y Procesos de valor añadido", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 6, N° 3, 2000, pp. 71-86, Universidad de Vigo. Consultado el día 22 de marzo 2012. <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v06/063071.pdf>

Salas Fumás, Vicente, (1992), "Aspectos Micro-Organizativos de la Competitividad", Programa de Investigaciones Económicas, Documento de trabajo 9205, (1992), Fundación Empresa Pública, Universidad Autónoma de Barcelona. Consultado el día 23 de marzo 2012. <ftp://ftp.funep.es/pie/dt9205.pdf>

SALAS, V. (1993): "Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales", Papeles de Economía Española, núm. 56, pp. 379-396. Consultado el día 30 de marzo de 2012. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1007>

SALGUEIRO, A. (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando. Díaz de Santos, Madrid. Consultado el día 27 de febrero de 2012.
http://books.google.com.co/books?id=NW9HeT0Vm_IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

SANTOS, M. V.; GARCÍA, M. T.; PÉREZ, M. P. (1998): "Adaptación e imitación en la estrategia empresarial. El caso de la estructura de mercado de las cajas de ahorro españolas"; Cuadernos de economía y dirección de empresas, vol. 2, pp: 203-230. Consultado el día 27 de febrero de 2012.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195455>

Sarmiento Paredes, Susana, Sánchez Sánchez, Arturo, Cruz García, María Guadalupe, (2009), "Competitividad y desarrollo sustentable empresarial", Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional, Año 4, Núm. 8, Enero-Junio de 2009, ISSN: 1870205-8, p.p., 112-134, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. Consultado el día 28 de marzo 2012.
http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/7_-_No._8.pdf

SCHMALENSEE, R. (1985): "Do Markets Differ Much?", The American Economic Review, n.º 3. June. Consultado el día 07 de agosto de 2012.
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1814804?uid=3738664&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101491305347>

SELZNICK, P. (1957): Leadership in Administration: A Social Interpretation, Harper & Row, New York. Consultado el día 30 de marzo de 2012.
<http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=baExQc8ARDEC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Leadership+in+Administration:+A+Social+Interpretation&ots=eNeG0SqaUu&sig=5eDhWYkhP1q1dIVU08JVWNtuhRE#v=onepage&q=Leadership%20in%20Administration%3A%20A%20Social%20Interpretation&f=false>

SOLLEIRO, José Luis y CASTAÑÓN, Rosario, (2004), "Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global", Temas de Iberoamérica, Globalización, Ciencia y Tecnología. Consultado el día 12 de marzo 2012.

http://www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/85.Competitividad_y_sistemas_de_innovacion_los_retos_para_la_insercion_de_Mexico_en_el_contexto_global.pdf

SRIVASTAVA, R.K.; FAHEY, L. y CHRISTENSEN, H.K. (2001): "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage", Journal of Management, vol. 27, núm. 6, pp. 777-802. Consultado el día 27 de febrero de 2012.

<http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston%20Web%20readings%20chapters%201-12/Chapter%206%20-%2020%20Srivastava%20et%20al.pdf>

SUÁREZ, Jesús e IBARRA Santiago, (2009), "Teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial", Universidad Central de las Villas. Consultado el día 10 de marzo 2012. dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793552.pdf

The Competitive Intelligence Unit, (2011), Segmento Móvil de las Telecomunicaciones en México al Segundo Trimestre de 2011. Consultado el día 06 de marzo 2012.

https://www.signumresearch.com/Documents/ES/publications/CIU_agosto2011.pdf

UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (IUT): "Global Mobile-Cellular Subscriptions, Total, 2001-2011". (2012). Consultado el día 10 de febrero 2012.

<http://www.itu.int/ict/statistics>

UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, (IUT) (1999), Informe sobre el Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones 1999. Consultado el día 10 de febrero 2012. http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/wtdr_99/material/wtdr99s-es.pdf

UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, (IUT) (2009), The World in 2009: Ict Facts and Figures 2009. Consultado el día 13 de febrero 2012. www.itu.int/ict

UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, (IUT): Global Ict Developments, 2001-2011* (2012). Consultado el día 10 de febrero 2012. <http://www.itu.int/ict/statistics>

VIEDMA, J.M. (1992). La excelencia empresarial española, Mc Graw Hill. Segunda Edición.

VILLAREAL, René (2003). La competitividad sistémica: conceptos y condiciones en México, en Coord. Dussel Enrique, Perspectivas y retos de la competitividad en México, México, Facultad de Economía, UNAM, 187-208.

VILLAREAL, René (2006). El Modelo de Competitividad Sistémica de los Agro negocios en la cadena global de valor, IOSD y CECID, México, 2006

WEBSTER, F.E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation", Journal of Marketing, vol. 56, núm. 4, pp. 1-17. Consultado el día 30 de marzo de 2012. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251983?uid=3738664&uid=2134&uid=366294861&uid=2&uid=70&uid=3&uid=60&uid=366294851&sid=21101428857471>

WEIGELT, K. y CAMERER, C. (1988): "Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications", Strategic Management Journal, vol. 9, núm. 5, pp. 443-454. Consultado el día 18 de abril de 2012. <http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/Reputation%20And%20Corporate%20Strategy.pdf>

WERNERFELT, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", Strategic Management Journal, vol. 5, núm. 2, pp. 171-180. Consultado el día 18 de abril de 2012. <http://www.cua.uam.mx/biblio/articulostodos/AResource.pdf>

WERNERFELT, B.; MONTGOMERY, C. (1988): "Tobin's q and the importance of Focus in Firm Performance", The American Economic Review, vol.78, n.º 1. Consultado el día 07 de agosto de 2012.

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1814713?uid=3738664&uid=2134&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101491305347>

YUSUF, A. (1995): "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs", Journal of Small Business Management, April, pp. 68-73.

Consultado el día 07 de agosto de 2012. <http://business.highbeam.com/138001/article-1G1-17355578/critical-success-factors-small-business-perceptions>

ZEITHAML, V. (1988): "Consumer perceptions of price, quality and value. A means end model and synthesis of evidence", Journal of Marketing, vol. 52, núm. 3, pp. 2-22. Consultado el día 18 de abril de 2012.

<https://hec.unil.ch/docs/files/123/997/zeithaml88-1.pdf>

ZOLLO, M. y WINTER, S. (2002): "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", Organization Science, vol. 13, núm. 3, pp. 339-35. Consultado el día 30 de marzo de 2012.

<http://orgsci.highwire.org/content/13/3/339.short>

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), (2010), LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/43289/2011-322-LIE-2010-WEB_ULTIMO.pdf

UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, ITU (2013), KEY ICT INDICATORS FOR DEVELOPED AND DEVELOPING COUNTRIES AND THE WORLD (TOTALS AND PENETRATION RATES). Consultado el día 10 de julio de 2013.

<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

IDATE (2011), Digiworld yearbook 2011. The challenges of the digital world.
http://www.idate.org/en/Digiworld-store/Collection/DigiWorld-Yearbook_9/DigiWorld-Yearbook-2011_550.html Consultado el día 30 de mayo de 2012

UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, (ITU) (1999), INFORME SOBRE EL DESARROLLO MUNDIAL DE LAS TELECOMUNICACIONES 1999, Consultado el día 10 de febrero 2012. http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/wtdr_99/material/wtdr99s-es.pdf

GSMA (2013): THE MOBILE ECONOMY 2013. Consultado el día 03 de abril de 2013.
<http://www.gsamobileeconomy.com/GSMA%20Mobile%20Economy%202013.pdf>

WIRELESS INTELLIGENCE (2011), NEW STUDY RANKS TOP 20 GLOBAL MOBILE OPERATOR GROUPS BY REVENUE.
<https://wirelessintelligence.com/files/analysis/?file=2011-05-26-new-study-ranks-top-20-global-mobile-operator-groups-by-revenue.pdf>

WIRELESS INTELLIGENCE (2012), THE TOP 20 GLOBAL OPERATOR GROUPS BY MOBILE CONNECTIONS (Q2 2012).
<https://wirelessintelligence.com/files/analysis/?file=2012-10-04-the-top-20-global-operator-groups-by-mobile-connections-q2-2012.pdf>

UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (ITU) (2012), GLOBAL ICT DEVELOPMENTS, 2001-2012*, Consultado el 29 de mayo 2012, <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/>

UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (ITU) (2012), KEY STATISTICAL HIGHLIGHTS: ITU DATA RELEASE, June 2012
http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/material/pdf/2011%20Statistical%20highlights_June_2012.pdf

UNIÓN INTERNACIONAL DEL COMUNICACIONES (ITU), (2011). THE WORD IN 2011, ICT FACTS AND FIGURES. Consultado el día 01 de marzo 2012.

<http://www.itu.int/ITU-D/ict/facts/2011/material/ICTFactsFigures2011.pdf>

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA ELECTRÓNICA DE TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, CANIETI (2013) Consultado 16 de mayo 2013.

[http://canieti.org/comunicacion/noticias/colaboraciones/13-03-](http://canieti.org/comunicacion/noticias/colaboraciones/13-03-11/TELECOMUNICACIONES_M%C3%93VILES_AL_CIERRE_DE_2012.aspx)

[11/TELECOMUNICACIONES M%C3%93VILES AL CIERRE DE 2012.aspx](http://canieti.org/comunicacion/noticias/colaboraciones/13-03-11/TELECOMUNICACIONES_M%C3%93VILES_AL_CIERRE_DE_2012.aspx)

[ASOCIACIÓN GSM](#) (GSMALA), (2011). OBSERVATORIO MÓVIL DE AMÉRICA LATINA 2011: IMPULSANDO EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL A TRAVÉS DE LA BANDA ANCHA MÓVIL. Consultado el día 20 de febrero de 2012.

http://www.mediatelecom.com.mx/doc_pdf/observatorio%20movil%20de%20america%20latina%202011.pdf

COMISIÓN FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES, (COFETEL), (2013) APÉNDICE ESTADÍSTICO EJECUTIVO DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES, 2013

http://siemt.cft.gob.mx/SIEM/uploads/d7347e_apacndice-ejecutivo-feb-rero-26-2013pdf.pdf

GSMALA VISIÓN (2013) REVISTA GSMA, VISIÓN 2012-2013. Consultado el día 11 de julio de 2013.

<http://www.gsma.com/latinamerica/wp-content/uploads/2012/12/gsmalavision2012-13.pdf>

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATIONS USERS GROUP, (INTUG), (2013), PANORAMA DEL MERCADO MÓVIL: MÉXICO EN PERSPECTIVA REGIONAL.

Consultado 16 de mayo 2013. <http://intug.org/wp-content/uploads/2012/11/Ernesto-Piedras-Panorama-del-Mercado-Mo%CC%81vil.pdf>

COMISIÓN FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES, (2011) INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN TELECOMUNICACIONES: RETOS PARA LA COMPETENCIA ECONÓMICA Y LA INTEGRACIÓN REGIONAL. REUNIÓN DE EXPERTOS SOBRE POLÍTICA DE COMPETENCIA Y FUNCIONAMIENTO DE MERCADOS EN CENTROAMÉRICA Y MÉXICO, SEDE SUB-REGIONAL EN MÉXICO DE LA CEPAL. Consultado el día 13 de febrero 2012. <http://lalibrecompetencia.files.wordpress.com/2011/07/cepal-foro-competencia-en-mc3a9xico-centroamc3a9rica.pdf>

CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO, (CAF), (2012), LA INFRAESTRUCTURA EN EL DESARROLLO INTEGRAL DE AMÉRICA LATINA. TELECOMUNICACIONES. IDeAL 2012. Consultado 16 de mayo 2013. http://www.caf.com/attach/19/publicaciones/ideal_2012/PDF/telecomunicaciones2012.pdf

THE COMPETITIVE INTELLIGENCE UNIT (CIU), (2009), COMPETENCIA EN MÉXICO: ¿QUÉ, 20 AÑOS NO ES NADA? Consultado el día 25 de abril 2012. www.the-ciu.net

THE COMPETITIVE INTELLIGENCE UNIT (CIU), (2010), 4^o INFORME DE GOBIERNO: RECUENTO DE MERCADO Y REGULATORIO DE LAS TELECOM. Consultado el día 23 de abril 2012. www.the-ciu.net

CASTAÑEDA, SABIDO ALEJANDRO (2008). ANÁLISIS DE LA INTERCONEXIÓN EN MÉXICO. MÉXICO, OCDE-COMISIÓN FEDERAL DE COMPETENCIA.

CASTAÑEDA SABIDO ALEJANDRO (2010), MICROECONOMÍA /, COORDINADOR, 1A. ED. MÉXICO, D.F, EL COLEGIO DE MÉXICO, 2010, PP 77 (LOS GRANDES PROBLEMAS DE MÉXICO; V. 10)

CIDE (2006) CIDE-TEM_ Resumen_Ejecutivo CONTRIBUCIONES SOCIALES (NOTIMEX: 2012), Consultado el 12 de febrero 2012.

<http://mx.finance.yahoo.com/news/Fusi%C3%B3n-Televisa-Iusacell-notilt-589512036.html?x=0>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICOS, (2012), ESTUDIO DE LA OCDE SOBRE POLÍTICAS Y REGULACIÓN DE TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO, consultado el día 22 de febrero 2012.

[Página](http://dx.doi.org/10.1787/9789264166790-es)

UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (ITU) (2009), PERFILES ESTADÍSTICOS DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN 2009: REGIÓN DE AMÉRICA. Consultado el 12 de febrero 2012

AMÉRICA MÓVIL, (2011), AMÉRICA MÓVIL, S.A.B. de C.V. REPORTE FINANCIERO Y OPERATIVO DEL CUARTO TRIMESTRE DE 2011. Consultado el día 14 de mayo 2013.

http://www.americamovil.com/amx/es/cm/reports/Q/4T11_VF.pdf

AMÉRICA MÓVIL (2011), "INFORME CORPORATIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 2011" Consultado el día 26 de septiembre 2012.

AMÉRICA MÓVIL, (2012), AMÉRICA MÓVIL, S.A.B. de C.V. REPORTE FINANCIERO Y OPERATIVO DEL CUARTO TRIMESTRE DE 2012. Consultado el día 14 de mayo 2013. <http://www.americamovil.com/amx/es/cm/reports/Q/4T12.pdf>

AMÉRICA MÓVIL, (2013), Reporte anual presentado de conformidad con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores, para el año terminado el 31 de diciembre de 2012. Consultado el día 21 de mayo 2013.

http://www.americamovil.com/amx/en/cm/filings/Reporte_Anual_AMX.pdf

PALACIOS, JANA, (2012), POLÍTICA DIGITAL * QUÉ QUIERE CADA QUIÉN EN LAS TELECOMUNICACIONES, Revista Política Digital, consultado el 12 de febrero 2012, <http://www.politicadigital.com.mx/?P=leernoticia&Article=21192>

THE COMPETITIVE INTELLIGENCE UNIT, (CIU) (2011), SEGMENTO MÓVIL DE LAS TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO AL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2011, Consultado el día 06 de marzo 2012. https://www.signumresearch.com/Documents/ES/publications/CIU_agosto2011.pdf

ASOCIACIÓN MEXICANA DE DERECHO A LA INFORMACIÓN, A. C. (AMEDI) (2012), Concentración de Iusacell y Televisa: un peligro para la competencia, la libertad de expresión y pluralidad de voces en las telecomunicaciones y los medios de comunicación en México. http://www.mediatelecom.com.mx/doc_pdf/concentracion%20televisa%20iusacell.pdf

Banco Mundial (2014), Global Economic Monitor (GEM) [http://databank.worldbank.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=global-economic-monitor-\(gem\)#](http://databank.worldbank.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=global-economic-monitor-(gem)#)

Instituto Español de Comercio Exterior (Icex) (2012). Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Buenos Aires. Informes Sectoriales: El Sector de las TIC en Argentina. Consultado el día 13 de diciembre de 2012. <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4610971>

IE MARKET RESEARCH CORP. (2011), 3Q.2011 ARGENTINA MOBILE OPERATOR FORECAST. <http://www.iemarketresearch.com/documents/3Q11ArgentinaMobileOperatorForecast-ExecutiveSummary.pdf>

FORCINITO, KARINA, (2005), Instituto del Desarrollo Humano de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina, Estructura y dinámica del mercado de telecomunicaciones en la Argentina. Aportes a la discusión pública sobre su regulación. <http://www.econ.uba.ar/planfenix/docnews/Transporte%20y%20telecomunicaciones/Forcinito.pdf>

GUERRA, MASSIEL Y JORDÁN, VALERIA, COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, (CEPAL), (2010), POLÍTICAS PÚBLICAS DE SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN. Consultado el día 21 de septiembre de 2012
EN AMÉRICA LATINA: ¿UNA MISMA VISIÓN?
<http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/1/39181/W314Esp.pdf>

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), (1998), SERIE REFORMAS ECONÓMICAS: DETERMINANTES DE LA INVERSIÓN EN TELECOMUNICACIONES EN ARGENTINA.
<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/4272/lcl1157e.pdf>

CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (CPBA), (2012), INFORME DE COYUNTURA LA REGULACIÓN DE LA TELEFONÍA MÓVIL. Consultado el día 29 de mayo de 2012.
http://www.infogl.com.ar/images/economia/cpba/2012/informe%2029-02-12/La_regulacion_de_la_telefonia_movil.pdf

GALPERIN, HERNÁN Y CABELLO, SEBASTIÁN, (2008), UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS, CENTRO DE TECNOLOGÍA Y SOCIEDAD, DOCUMENTO DE TRABAJO N° 2, CONVERGENCIA TECNOLÓGICA Y ARMONIZACIÓN REGULATORIA, EL CASO ARGENTINO. Consultado el día 24 de septiembre de 2012.
http://www.udesa.edu.ar/files/AdmTecySociedad/02convergencia_tecnologica.pdf

TELECOM ARGENTINA (2010), TELECOM ARGENTINA S.A. RESULTADOS CONSOLIDADOS ANUALES ("EE10") Y DEL CUARTO TRIMESTRE DEL EJERCICIO

ECONÓMICO 2010 (“4Q10”). Consultado el día 04 de junio de 2013.
http://www.telecom.com.ar/prensa/pdf/4Q2010_esp.pdf

TELECOM ARGENTINA (2011), TELECOM ARGENTINA S.A. RESULTADOS CONSOLIDADOS ANUALES (“EE11”) Y DEL CUARTO TRIMESTRE DEL EJERCICIO ECONÓMICO 2011 (“4Q11”). Consultado el día 04 de junio de 2013.
http://www.telecom.com.ar/inversores/upload/4Q11_esp.pdf

TELECOM ARGENTINA (2012), TELECOM ARGENTINA S.A. RESULTADOS CONSOLIDADOS ANUALES (“EE12”) Y DEL CUARTO TRIMESTRE DEL EJERCICIO ECONÓMICO 2012 (“4Q12”). Consultado el día 04 de junio de 2013.
http://www.telecom.com.ar/inversores/upload/4Q12_esp.pdf

ARCEP (2012) AUTORITÉ DE RÉGULATION DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET DES POSTES (ARCEP), Observatoire annuel du marché des communications électroniques en France, Année 2011 – Résultats définitifs. Consultado el día 18 de julio de 2013.
<http://www.arcep.fr/fileadmin/reprise/observatoire/marc-an2011/obs-marche-annee2011-def.pdf>

ARCEP (2013) AUTORITÉ DE RÉGULATION DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET DES POSTES (ARCEP), (2013), Rapport public d’activité de l’ARCEP 2012. Consultado el día 1 de julio de 2013.
http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/rapport-activite-2012.pdf

ARCEP (2013) AUTORITÉ DE RÉGULATION DES COMMUNICATIONS ÉLECTRONIQUES ET DES POSTES (ARCEP), (2013), Observatoire des marchés des communications électroniques en France 2012. Consultado el día 1 de julio de 2013.
<http://www.arcep.fr/fileadmin/reprise/observatoire/4-2012/obs-march-t42012.pdf>

COMISIÓN EUROPEA, (2012) ELECTRONIC COMMUNICATIONS MARKET INDICATORS. Consultado el día 19 de junio de 2013

https://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/electronic_communications_2012.pdf

FRANCE TELECOM, (2012). ANNUAL FINANCIAL REPORT Consultado el día 17 de junio de 2013. <http://www.orange.com/en/finance/investors-and-analysts/all-consolidated-results>

BOUYGUES TELECOM (2012). RAPPORT FINANCIER ANUEL 2011. Consultado el día 1 de julio de 2013. <http://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2012/06/dr2011-bd-210612.pdf>

BOUYGUES TELECOM, (2013). 2012 REGISTRATION DOCUMENT, FULL-YEAR FINANCIAL REVIEW BUSINESS ACTIVITIES AND CSR. Consultado el día 1 de julio de 2013. http://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2013/04/BOUYGUES_2012_registration_document_VA.pdf

FRANCE TELECOM (2012), DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011 DE FRANCE TÉLÉCOM. Consultado el día 17 de junio de 2013. <http://www.amf-france.org/DocDoif/txtint/RAPOSTPdf/2012/2012-023800.pdf>

FRANCE TELECOM (2013). FULL YEAR 2012 RESULTS. Consultado el día 17 de junio de 2013. http://www.hosting3s.francetelecom.com/20130220-BE6838F0/en/materials/FT_20130220_SLIDESHOW_EN.pdf

VIVENDI (2012) Annual Report 2011 Consultado el día 17 de junio de 2013 http://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2012/04/20120330_Annual_Report_2011-2.pdf

VIVENDI (2013), Rapport financier et Etats financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2012

http://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2013/02/20130226_FY-2012-Rapport-Financier-et-Etats-financiers-consolid%C3%A9s-.pdf

ILIAD (2013). PRESS RELEASE 2012 ANNUAL RESULTS ILIAD. Consultado el día 1 de julio de 2013. http://www.iliad.fr/en/finances/2013/CP_190313_Eng.pdf

SFR (2012) sfr rapport financier 2011 Consultado el día 20 de julio de 2013
<http://www.sfr.com/sites/default/files/sfr-rapportfinancier2011.pdf>

SFR (2013) SFR rapport financier 2012. Consultado el día 21 de julio de 2013
<http://www.sfr.com/sites/default/files/sfr-rapportfinancier2012-accessible.pdf>

Comisión Europea (2014) Implementation of the EU regulatory framework for electronic communications – 2014. Consultado el día 10 de octubre 2014
<https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/news/2014-report-implementation-eu-regulatory-framework-electronic-communications>

ANEXO 1

Tarifas de itinerancia móvil dentro de la UE (Céntimos de euro, excluido el IVA)

	Desde Julio de 2012	Desde Julio de 2013	Desde Julio de 2014
Datos (por MB)	¢70	¢45	¢20
Llamadas de Voz realizadas (por minuto)	¢29	¢24	¢19
Llamadas de Voz recibidas (por minuto)	¢8	¢7	¢5
SMS (por SMS)	¢9	¢8	¢6

Fuente: Elaboración propia con datos de <https://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/New%20Roaming%20Plan%202013%20EN.pdf>

ANEXO 2

Esquema tarifario de Telcel

Respecto a sus tarifas a partir de agosto de 2012, lanzo para sus usuarios de Prepago un esquema llamado Amigo Óptimo donde la tarifa a cualquier teléfono es asignada de acuerdo al valor mensual de la recarga, yendo desde \$3.98 quitar signo y poner la palabra pesos en todas las cifras por minuto con una recarga menor a \$50 hasta \$0.98 por minuto con una recarga de \$200 en adelante. Sin embargo, para los usuarios de prepago que no cuenten con este esquema la tarifa por minuto es de \$4.16 a cualquier teléfono. También cuenta con la modalidad de cobro por segundo con una tarifa de \$0.07 por segundo.

ANEXO 3

Esquema tarifario de Movistar

Referente a las tarifas de sus principales servicios telefonía fija, móvil y banda ancha), desde 2013 mantiene un esquema de prepago llamado, "Prepago Lite®" en el cual la tarifa a cualquier teléfono ya sea fijo o local de cualquier compañía, se asigna de acuerdo al valor de la recarga que va desde \$3.98 por minuto con una recarga menor a \$100 la cual va disminuyendo hasta \$0.98 por minuto con una recarga a partir de \$150. También, maneja el esquema Prepago® por segundo, en el cual se paga únicamente por la duración de las llamadas con un precio por segundo que va desde \$0.06 a \$0.08 dependiendo el monto de la recarga, además de contar con los mismos beneficios del esquema "Prepago® Lite

ANEXO 4

Esquema tarifario de Nextel

En torno a sus tarifas estas oscilan entre \$0.84 por minuto on net y \$2.90 por minuto dependiendo el destino de la llamada. En la mayoría de los casos, Nextel vende sus servicios sobre una base de postpago, ofertando también sus servicios en la modalidad de prepago o en planes de tarifas híbridos o controlados que incorporan características de servicios de postpago y prepago después de que los clientes alcanzan ciertos niveles de uso. Sus planes van desde los \$400 hasta \$2,099 dependiendo de los servicios proporcionados, en los cuales el roaming o larga distancia no tiene cargos adicionales en las ciudades en los que tiene cobertura.

ANEXO 5

Esquema tarifario de Claro

Dentro de las tarifas de Claro, el minuto local asciende a \$3 y el SMS tiene un valor de \$0.70. También se tiene la posibilidad de 2 números con tarifas preferenciales, un número libre para mandar mensajes de texto y otro para llamar. El costo del internet al igual que todas las empresas en el rubro prepago, es ilimitado pagando un peso diario. El operador oferta packs y promociones que duplican o triplican el crédito de la tarjeta. Claro maneja un esquema de promociones en el cual regala tiempo aire dependiendo de la recarga

ANEXO 6

Esquema tarifario de Movistar Argentina

En cuanto a las tarifas de prepago de Movistar, existe una diferenciación de dos planes al momento de elegir una línea prepaga. En el plan comunidad, se obtiene el 50% de descuento en llamadas a celulares Movistar, si se abona más de \$30 se obtiene 50% más de saldo, el servicio de internet ilimitado es de \$1 por en tanto que en el plan número Free, se tiene un número con minutos libres a celulares Movistar y otro número para mandar SMS libres, y si se abona más de \$30 también se recibe 50% más de crédito, el internet libre es de \$1 por día.

ANEXO 7

Esquema tarifario de Personal Telecom

Personal, referente a sus tarifas, en prepago el precio por minuto local es de \$2.99 cada uno, además ofrece una línea libre para llamar y mandar mensajes a móviles de la misma empresa. En los casos de los planes con abono fijo y tarjeta la empresa ofrece packs de llamadas y mensajes, que pueden hacer rendir más el crédito que dispone tu línea. El servicio de internet, tiene un valor de 1 peso por día. La compañía cuenta con uno de los programas de beneficios más importantes: club personal con más de 500 socios, que permiten a sus clientes acceder a importantes beneficios y acumular puntos que pueden canjear por premios. La empresa también oferta sus servicios en la modalidad de pospago.

ANEXO 8

Esquema tarifario de Nextel Argentina

Nextel brinda sus servicios principalmente en la modalidad de pospago, sus planes de abono fijo mensual van desde \$79 hasta \$149, en estos una vez consumido el crédito mensual dichos servicios se prestarán bajo la modalidad prepago, donde el costo del minuto de telefonía local es de \$2.40 final, el minuto telefonía Nextel a Nextel local es de \$1.50 final, el minuto de larga distancia es de \$2.70 final y el minuto telefonía Nextel a Nextel nacional cuesta \$1.80 final, el precio del minuto de radio es de \$0.29 final y los SMS cuestan \$0.60 final.

En el año 2000 Nextel, lanzó sus tres servicios integrados disponibles: Conexión Directa (radio), Modo Telefonía y Paging en la modalidad de prepago tienen los siguientes costos: minuto radio nacional \$0.29, SMS, ICM y MMS (solo texto) \$0.60, MMS con archivo \$1, telefonía (otros operadores) \$2.40, minuto local a red Nextel \$1.50, el minuto larga distancia nacional a red Nextel \$1.80 y el costo del minuto de larga distancia es de \$2.70.

ANEXO 9

Esquema tarifario de Orange

A principios de 2012 Orange lanzó su gama de bajo costo, dirigida a los clientes del servicio digital, Sosh (SIM-only) una oferta sin compromiso con facturación por segundos, distribuida sólo en línea, en ella ofrece planes sin límite a precios competitivos (a partir de €9.90 hasta €24.90 al mes), incluye llamadas ilimitadas y el acceso a banda ancha móvil de alta capacidad. Sosh demostró un éxito inmediato a finales de diciembre de 2012 tenía 794.000 clientes.

También renovó sus planes Origami en una estructura de tres niveles (Zen, Star y Jet), con opciones sólo SIM o con equipo incluido, también tiene la opción de prepago, dirigido a dos tipologías de clientes distintos (pragmática y digital). Estas ofertas responden al desarrollo de las ventas de teléfonos inteligentes, el crecimiento de los usos multimedia, y el aumento de la demanda de clientes para las ofertas de voz y SMS ilimitados.

La gama se ha simplificado y se han incorporado nuevos servicios para los paquetes Star y Jet (servicios de primera calidad con un volumen de Internet y opciones de velocidad disponibles con conexión 4G, llamadas ilimitadas, almacenamiento de datos en la nube, etc.) con tarifas competitivas pues los precios se han reducido en 20% a 30% en toda la gama. El costo mensual del paquete Origami zen (simplicity), va desde €24.90 a € 29.90. Los precios de Origami star van desde €29.90 a €49.90 al mes. Y el Origami jet H+ (banda ancha de alta capacidad ilimitada en Francia o en el extranjero) puede costar desde € 69.90 hasta €159.90 mensuales. Las ofertas de SIM only tienen una reducción de entre €5 y €20 al mes.

ANEXO 10

Esquema tarifario de SFR

SFR proporciona ofertas sin compromiso en la modalidad de prepago esta: la Carte, con un precio de la tarjeta SIM de €9.90, que incluye €5 de crédito. Válido por 30 días a partir de la activación de la línea. Sus recargas van desde €5 hasta €95, más un bono adicional a partir de recargar €25 dependiendo de la misma, el crédito de comunicación incluye (llamadas, mensajes de texto, Internet) la duración del paquete depende de la recarga que va desde 7 días hasta 150 días¹. El costo de por minuto es de €0.55/min¹, se factura por segundo, desde el primer segundo; los SMS tienen un costo de: 0.12€/texto.

Uno de sus paquetes con o sin compromiso es: Les Formules Carrées el paquete puede ser bloqueado o no; sin compromiso tiene un precio de €14.99 al mes, con compromiso tiene un precio especial de €9.99 mensual por 12 meses y si el plan se contrata con teléfono tiene un costo mensual de €14.99 por 24 meses; en el paquete bloqueado, el tiempo máximo para llamar es de 1 hora, sobre la base del crédito de comunicación mensual utilizado exclusivamente para las llamadas metropolitanas a móviles y fijos, incluye SMS/MMS ilimitados a todos los operadores metropolitanos. El costo del minuto adicional en el paquete desbloqueado es de €0.38/min

ANEXO 11

Esquema tarifario de Bouygues Telecom

Entre las características de B&YOU están la no inclusión de un teléfono, solo SIM, por un precio de referencia de €20 incluyendo voz/SMS/datos prácticamente ilimitados. En enero de 2012, Bouygues lanzó B&YOU, un plan SIM-only, adquirido sólo en la web sin plazo mínimo, es decir sin compromiso, que comprende llamadas ilimitadas dentro de Francia y para cuarenta destinos internacionales, SMS/MMS ilimitados y 3 GB de datos, todo por €19.99 al mes. En noviembre de 2012 añadió nuevas características a este plan, sin modificar su precio; ahora el plan de €19.99 "Internet 24/7 y 3 GB" incorpora H+, permitiendo a los usuarios navegar por la red a velocidades de datos más rápidas, de hasta 42 Mbit/s, y hacer llamadas ilimitadas a cinco nuevos destinos internacionales, además de los ya incluidos (Bouygues Telecom: 2013).

En 2012 lanzó la primera tarifa plana de voz/SMS de B&YOU por €9.99, ésta incluye llamadas ilimitadas dentro de Francia metropolitana (en comparación de 2h de llamadas nacionales de antemano), además de SMS/MMS ilimitados y 20 MB de datos. Esta constituye una oferta previamente sin precedentes para los clientes especialmente interesados en las comunicaciones de voz.

En el mismo año lanzó su tarjeta de prepago móvil B & YOU, la única que no tiene una fecha de caducidad y con las tarifas más bajas del mercado para llamadas, SMS e Internet móvil en Francia metropolitana¹. Sólo una llamada con cargo al año para mantener su número.

ANEXO 12

Esquema tarifario de Free Mobile

Free Mobile presenta una oferta muy competitiva: €19.99 euros mensuales que incluyen servicio de voz a móviles ilimitada y SMS ilimitados, además de 3 Gb de datos; todo sin duración mínima del contrato. También tiene una tarifa de €2 euros mensuales por 2H más SMS ilimitados y el precio del minuto adicional es de €0.05/min más allá de las 2H del paquete¹. Por otra parte, a los clientes de telefonía fija de Iliad, les propone una reducción de €2 euros en su factura si se suscriben al servicio móvil.
