



El Trimestre Económico

ISSN: 0041-3011

trimestre@fondodeculturaeconomica.com

Fondo de Cultura Económica

México

García-Ochoa Mayor, Mónica; Bajo Davó, Nuria; Roux Martínez, Félix  
VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL EN AMÉRICA  
LATINA. Análisis desde la perspectiva de los grupos estratégicos  
El Trimestre Económico, vol. LXXXII (1), núm. 325, enero-marzo, 2015, pp. 89-116  
Fondo de Cultura Económica  
Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31342332003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL EN AMÉRICA LATINA

Análisis desde la perspectiva de los grupos estratégicos\*

*Mónica García-Ochoa Mayor, Nuria Bajo Davó  
y Félix Roux Martínez\*\**

### RESUMEN

El objetivo del presente artículo es estudiar la estructura de la industria de telefonía móvil en los países latinoamericanos, identificando la existencia de grupos estratégicos así como analizando las diferencias de desempeño empresarial entre los mismos. El propósito final es identificar las ventajas competitivas de los grupos con mejor desempeño, así como las estrategias que les han llevado a conseguirlo. El análisis empírico se ha llevado a cabo utilizando datos de una muestra de las 22 empresas latinoamericanas con mayor capitalización bursátil de la industria en el año 2013. Los resultados revelan la existencia de cinco grupos estratégicos y la presencia de diferencias significativas en el desempeño empresarial intergrupar. Las variables determinantes de las ventajas competitivas de los grupos con mejor desempeño son la cuota de mercado, el número de suscriptores y la fidelidad de los clientes.

\* *Palabras clave:* grupos estratégicos, sector de telefonía móvil, América Latina, desempeño, análisis clúster, ventajas competitivas. *Clasificación JEL:* L1, L96. Artículo recibido el 7 de noviembre de 2013 y aceptado el 3 de marzo de 2014. Los autores agradecen a un dictaminador anónimo de EL TRIMESTRE ECONÓMICO sus valiosos comentarios y sugerencias, así como al Ministerio de Ciencia e Innovación de España por la financiación prestada para la realización de este proyecto de investigación con número de contrato: Plan Nacional I+D+i 2008-2011. Referencia ECO2010-19787.

\*\* M. García-Ochoa Mayor, Universidad Complutense de Madrid, España (correo electrónico: mgarciaochoa@ccee.ucm.es); N. Bajo Davó, Universidad Autónoma de Madrid, España (correo electrónico: nuria.bajo@uam.es), y F. Roux Martínez, Universidad Politécnica de Madrid, España (correo electrónico: froux@etsii.upm.es).

## ABSTRACT

The purpose of this work is to study the structure of the mobile phone industry in Latin American countries, identifying the existence of strategic groups and analyzing business performance differences between them. The final aim is to find the competitive advantages of the groups identified and the strategies that have led them to achieve them. The empirical research was carried out using data from a sample of the 22 largest Latin American firms of the industry in terms of market capitalization in 2013. The results reveal the existence of five strategic groups and significant performance differences between them. The determinant variables of the competitive advantages of the best performing groups are the market share, the number of subscribers, and the customer loyalty.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los principales temas que suscitan la investigación en el campo de la dirección estratégica es el estudio de los factores que determinan las diferencias de desempeño empresarial (Rumelt *et al.*, 1994). A este respecto, la economía de organización industrial sostiene que la estructura del sector industrial al que pertenece la empresa es el principal determinante del desempeño de las empresas (Bain, 1959; Scherer y Ross, 1970). Por otra parte, la teoría de recursos y capacidades considera que son los factores internos de las empresas los que tienen una influencia mayor (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Adicionalmente, el estudio de grupos estratégicos surge como una unidad intermedia de análisis entre el sector y la empresa que reconoce la heterogeneidad empresarial intraindustrial y que, al mismo tiempo, hace énfasis en la semejanza que existe entre las empresas que pertenecen al mismo grupo (Hunt, 1972; Caves y Porter, 1977; Hatten y Schendel, 1977). Siguiendo a Porter (1980), un grupo estratégico se puede definir como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia” (p. 129). Por tanto, los grupos estratégicos son una herramienta útil para describir la estructura de una industria (Hunt, 1972), y especialmente para explicar las diferencias de desempeño entre empresas (Zúñiga *et al.*, 2004; Pereira, *et al.*, 2011).

Por otro lado, hay estudios que revelan que el análisis de grupos estratégicos constituye un marco teórico relevante para investigar e identificar las variables que crean ventajas competitivas en una industria (Olusoga *et al.*,

1995). La creación y mantenimiento de ventajas competitivas ha sido definida por Porter (1980) como la esencia de la gestión estratégica. Las ventajas competitivas han sido definidas como “una posición superior basada en una combinación de diferenciación, superioridad en costes, o en operaciones en un nicho de mercado protegido” (Day, 1984, p. 26).

El objetivo del presente trabajo es estudiar la estructura de la industria de telefonía móvil en los países latinoamericanos, identificando la existencia de grupos estratégicos y analizando las diferencias de desempeño empresarial entre ellos. El propósito final es identificar las ventajas competitivas de los grupos con mejor desempeño, así como las estrategias que les han llevado a conseguirlo.

Nuestro trabajo ofrece varias contribuciones. En primer lugar, proporciona evidencia empírica a la exigua literatura sobre grupos estratégicos en el sector de telefonía móvil, utilizando variables específicas de la industria para establecer los grupos. El sector de telefonía móvil ha suscitado una atención considerable. Sin embargo, éste es el primer estudio de este tipo que hemos podido constatar en este sector.

La industria de telefonía móvil es relativamente nueva, ya que posee una estructura de costes e ingresos específica y característica. Por tanto, muy diferente de las industrias “tradicionales” previamente estudiadas por otros autores mencionados en este trabajo. Además es una industria que está en pleno crecimiento y desarrollo.

En segundo lugar, la mayoría de estudios previos sobre grupos estratégicos se han llevado a cabo en un solo país. De acuerdo con Hatten y Hatten (1987), para que varias empresas pertenezcan al mismo grupo estratégico no es necesario que éstas compitan en el mismo mercado geográfico, ya que podrían estar localizadas en zonas geográficas distintas e incluirse en el mismo grupo si adoptan una estrategia similar para competir frente a terceros y rivales comunes.

Asimismo, Thomas y Pollock (1999) argumentan que el análisis de grupos estratégicos es una herramienta útil para examinar estrategias competitivas llevadas a cabo por grupos de empresas, tanto en un contexto nacional como internacional.

Por tanto, nuestro trabajo aporta nuevo conocimiento a la teoría de grupos estratégicos a través de un estudio que se ha realizado en América Latina, región en la que a pesar de existir diferencias en los mercados individuales, ya que éstos son heterogéneos en tamaño, capacidad adquisitiva de sus

habitantes, o en el desarrollo del mercado de servicios de telecomunicaciones, hemos podido identificar cinco grupos estratégicos diferentes y las variables que más determinan las ventajas competitivas de cada uno. Esto es acorde con el argumento de Leask y Parker (2007), al respecto de que la investigación sobre grupos estratégicos aporta valor si es capaz de identificar y dar sentido a los patrones de las actividades estratégicas que tienen lugar en una industria en la búsqueda de ventajas competitivas.

El trabajo se ha organizado de la siguiente manera: La primera sección presenta una revisión teórica de la literatura previa relativa a los grupos estratégicos y el desempeño empresarial, introduciendo también las hipótesis por contrastar. La segunda, describe brevemente el contexto de la investigación. En la tercera sección se muestra el método de investigación empleado para contrastar las hipótesis planteadas. En la cuarta, se presentan los principales resultados. La quinta incluye una discusión de los resultados. Por último, como conclusión, presentamos un breve resumen de las principales contribuciones para la literatura y futuras líneas de investigación.

## I. MARCO TEÓRICO

### 1. *Existencia de grupos estratégicos*

La investigación que se ha hecho sobre los grupos estratégicos manifiesta en su mayoría cierto consenso acerca de su existencia y relevancia, ya que los directivos de empresa apoyan en ellos parte de sus decisiones (Nath y Gruca, 1997; Peteraf y Shanley, 1997; García *et al.*, 2001; Hervàs *et al.*, 2004; Zúñiga *et al.*, 2004; Prior y Surroca, 2006; Leask y Parker, 2007; Pereira *et al.*, 2011). No obstante, algunos investigadores han cuestionado la credibilidad, validez y utilidad del concepto de grupo estratégico, argumentando que los grupos no cuentan con una existencia real sino que se reducen simplemente a una conveniencia analítica de los investigadores (Hatten y Hatten, 1987; Barney y Hoskisson, 1990; Dranove *et al.*, 1998).

Para formular la primera hipótesis de investigación de nuestro trabajo hemos partido, en primer lugar, de la definición de grupos estratégicos propuesta por Porter (1980), ya comentada en la Introducción de este trabajo. Además, hemos tenido en cuenta estudios de otros autores como Hunt (1972), Newman (1973), Caves y Porter (1977), Hatten y Schendel (1977), McGee y Thomas (1986), Cool y Schendel (1987), Thomas y Venkatraman

(1988), Lewis y Thomas (1990), Bresser *et al.* (1994), Olusoga *et al.* (1995), Ketchen y Shook (1996), Peteraf y Shanley (1997), Nair y Kotha (2001), Osborne *et al.* (2001), González Fidalgo y Ventura-Victoria (2002), Castle (2003), McNamara *et al.* (2003), Hervàs *et al.* (2004), Ketchen *et al.* (2004), Warning (2004), Zúñiga *et al.* (2004), Mas-Ruiz *et al.* (2005), Prior y Surroca (2006), Leask y Parker (2007), Short *et al.* (2007), Desarbo y Grewal (2008), Dikmen *et al.* (2009), Chou (2011), Pereira *et al.* (2011), Stouten *et al.* (2011) y Dornier *et al.* (2012), entre otros.

En segundo lugar, hemos tenido en consideración que la identificación y análisis de grupos estratégicos se ha realizado en diferentes sectores, y estos estudios, en una gran mayoría, respaldan su existencia. La investigación sobre grupos estratégicos se ha centrado en el análisis de industrias tales como el sector bancario (p. ej. Amel y Rhoades, 1988), el sector farmacéutico (p. ej. Cool y Schendel, 1987), el sector asegurador (p. ej. Fiegenbaum y Thomas, 1990), la venta al por menor (p. ej. Lewis y Thomas, 1990) y más recientemente en el sector de la construcción (p. ej. Dikmen *et al.*, 2009), en el sector hotelero (p. ej. Claver *et al.*, 2010) o en el de la flota pesquera (p. ej. Stouten *et al.*, 2011), pero no hemos encontrado ningún estudio que analice grupos estratégicos en el sector de la telefonía móvil.

Finalmente, nos hemos apoyado en las conclusiones acerca de las características del sector de telefonía móvil latinoamericano. Éstas se han obtenido tras la realización de entrevistas a ocho profesionales expertos del sector, que describimos con más detalle en la sección III de este artículo, referido al método de investigación. La opinión unánime de todos los profesionales entrevistados es que en el sector de telefonía móvil latinoamericano existen distintos grupos de empresas que desarrollan diferentes comportamientos estratégicos, argumentando que estas empresas no pueden operar siguiendo la misma estrategia en el mismo mercado a largo plazo, ya que en ese caso competirían en la misma base de clientes. Asimismo, todos los ejecutivos entrevistados están de acuerdo en la existencia de barreras a la movilidad en esta industria, principalmente ligadas a la existencia de economías de escala.

El concepto de “barreras a la movilidad” es una extensión del concepto de “barreras de entrada” en una industria, desarrollado por Bain (1959). Caves y Porter (1977), y más tarde Porter (1980), han aplicado este concepto a la investigación de grupos estratégicos, sugiriendo que si en una industria existen barreras de entrada, entonces también existirán barreras a la movilidad entre grupos estratégicos (Dornier *et al.* 2012). Las barreras a la

movilidad han sido definidas por Caves y Porter (1977) y por Fiegenbaum y Thomas (1990) como los factores que impiden o dificultan el movimiento de las empresas de un grupo estratégico a otro. Asimismo, Grant (1996) las ha definido como características idiosincrásicas de la gestión de las empresas o de sus recursos, capacidades y estrategias que contribuyen a la consecución de ventajas competitivas y que tienen un impacto en el desempeño. Siguiendo a Spulber (2003), una barrera de entrada es cualquier ventaja competitiva que las empresas establecidas tienen sobre sus potenciales entrantes.

Hay básicamente tres tipos de barreras a la movilidad: las basadas en estrategias relacionadas con el mercado, las relacionadas con las características de la industria de suministro y las que se originan en las características internas de las empresas (McGee y Thomas, 1986).

Las declaraciones de los ejecutivos entrevistados son consistentes con las aportaciones de varios autores como Porter (1979), quien sostiene que los grupos estratégicos constituyen características estructurales persistentes de las industrias que están delimitadas por barreras a la movilidad. Mascarenhas (1989) también destaca la importancia de las barreras de movilidad y argumenta que los grupos estratégicos pueden existir sólo si existen obstáculos importantes a la movilidad entre los grupos. También podemos mencionar a Leask y Parker (2007), quienes definen los grupos estratégicos como estructuras estables intraindustriales que están separados por barreras a la movilidad en la búsqueda de diferentes estrategias que podrían producir diferencias significativas en el rendimiento.

Tomando como referencia estos argumentos, proponemos como primera hipótesis de investigación:

*Hipótesis 1.* En el sector de telefonía móvil latinoamericano, existen distintos grupos estratégicos.

## *2. Relación entre el concepto de grupo estratégico y desempeño empresarial*

El estudio de la existencia de una relación clara entre grupos estratégicos y desempeño empresarial ha sido un tema central de la literatura sobre grupos estratégicos (Caves y Porter, 1977; Cool y Schendel, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988; Fiegenbaum y Thomas, 1990; McGee *et al.* 1995). A este respecto, hay dos aproximaciones teóricas que proporcionan explicaciones

distintas acerca de dicha relación. La primera, procede de la teoría de organización industrial y se centra en las barreras de movilidad que limitan el movimiento de las empresas entre grupos para explicar las diferencias en el desempeño entre los mismos (Caves y Porter, 1977; Porter, 1980; Hatten y Hatten, 1987; Caves y Ghemawat, 1992). Estas barreras protegen a cada grupo estratégico de la competencia de otras empresas situadas fuera del grupo, lo cual lleva a que haya diferencias en el desempeño (Short *et al.*, 2007; Tywoniak *et al.*, 2007).

Siguiendo a Porter (1979), a menudo, las barreras a la movilidad entre los grupos pueden ser asimétricas. El concepto de barreras a la movilidad asimétricas fue introducido por Hatten y Hatten (1987), quienes sostienen que no hay ninguna razón por la que las barreras a la movilidad deban ser simétricas. Cada grupo estratégico es distinto y debe esperarse que tengan barreras de entrada y de salida únicas (Mascarenhas y Aaker, 1989). Por lo tanto, la existencia de diferentes barreras a la movilidad en grupos diferentes puede permitir que algunos grupos y sus miembros obtengan mayor rendimiento que otros, lo que explica la influencia de los grupos estratégicos en el rendimiento, así como su validez predictiva (Claver *et al.*, 2002).

La segunda aproximación teórica que trata de explicar la relación entre grupos estratégicos y desempeño está basada en la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), y se apoya en factores específicos de la empresa para explicar las diferencias en el desempeño entre empresas dentro de los grupos estratégicos. La asunción más importante que se deriva de esta teoría es que, como resultado de estos factores internos, las diferencias de desempeño dentro del grupo son mayores que las diferencias de desempeño entre grupos (Zúñiga *et al.*, 2004).

Por otra parte, la teoría de grupos estratégicos sostiene que la existencia de diferencias de resultados entre las empresas de una misma industria se debe a la adopción de estrategias distintas (Mascarenhas y Aaker, 1989).

Centrándonos en los trabajos empíricos que han tratado de analizar la relación entre grupos estratégicos y desempeño, aunque la mayoría de estudios han encontrado diferencias significativas de desempeño entre los grupos estratégicos de una industria (Caves y Porter, 1977; Dess y Davis, 1984; Mascarenhas y Aaker, 1989; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Lawless y Tegarden, 1991; Nair y Kotha, 2001; Claver *et al.*, 2002; Dikmen *et al.*, 2009; Claver *et al.*, 2010), en otras investigaciones los resultados no permiten verificar esta relación (Mehra y Floyd, 1998).



Después de lo expuesto, se puede afirmar que desde un punto de vista empírico existen abundantes evidencias que permiten constatar que los grupos estratégicos afectan el desempeño empresarial, por lo que parece necesario incluir los grupos estratégicos cuando se analizan los factores que pueden determinar el desempeño, pues tienen cierta capacidad para explicarlo (Short *et al.*, 2007).

A partir de estos argumentos y del marco teórico propuesto, planteamos como segunda hipótesis uno de los aspectos que más se han contrastado en la literatura de grupos estratégicos, si bien dicho contraste no se ha realizado en el sector de telefonía móvil latinoamericano:

*Hipótesis 2.* Los grupos estratégicos identificados en el sector de telefonía móvil latinoamericano presentarán diferencias de desempeño.

## II. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

América Latina representa en la actualidad el 10% del mercado móvil mundial por ingresos (GSMA, 2013). Es el segundo mercado de más rápido crecimiento en el mundo y, aunque en estos momentos está entrando en una fase de madurez, en la que se ha incrementado la competencia y se ha ralentizado el crecimiento de sus ingresos y suscriptores, sigue habiendo un importante potencial de crecimiento futuro que vendrá fundamentalmente a través de la banda ancha móvil y de nuevos servicios y aplicaciones. Muchos mercados están aún en fases iniciales de su migración a 3G y banda ancha móvil, y la implementación de LTE<sup>1</sup> en la región es todavía muy incipiente.

El crecimiento del mercado y el incremento de la competencia han provocado descensos en los precios en la mayoría de los mercados de la región, dando lugar a un incremento en el número de suscriptores.

La existencia de un marco regulatorio, previsible y consultivo, es muy importante. Es necesario un enfoque claro y homogéneo para la renovación de las licencias, ya que en los próximos años se va a producir una gran cantidad de renovaciones de licencias 2G. Además, es necesario liberar el espectro apropiado para el uso del teléfono móvil, y eliminar los obstáculos para la instalación de nuevas estaciones base, así como una política y régimen

<sup>1</sup> La tecnología LTE (Long Term Evolution) es un nuevo estándar de la norma 3GPP definida como una evolución de la norma 3GPP UMTS (3G) también conocida como 4G.

regulatorio coordinados que permitan a los operadores abordar los problemas de calidad de servicio que se están produciendo (GSMA, 2013).

### III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En esta sección explicamos la metodología utilizada en el análisis empírico de nuestro trabajo.

#### 1. *Datos*

La población está formada por las 22 empresas de mayor capitalización bursátil que operaban en el sector de telefonía móvil<sup>2</sup> de seis países latinoamericanos<sup>3</sup> en el año 2013, ya que son los únicos operadores móviles que contemplan los informes elaborados por las empresas de análisis financieros del sector que hemos utilizado como fuente de información. La razón que nos ha llevado a seleccionar empresas de diferentes países reside en obtener una muestra suficientemente representativa y amplia que nos permita llevar a cabo el objetivo de nuestro estudio, ya que el número de empresas de telefonía móvil presentes en cada país por separado es muy limitado.

Las fuentes de información utilizadas para la elección y obtención de los datos referentes a las variables estratégicas y de desempeño son de dos tipos. En primer lugar, hemos obtenido datos del sector publicados por las principales empresas de análisis financieros y, en segundo, hemos utilizado información proporcionada por ocho profesionales expertos de la industria que ocupaban cargos dentro del área de estrategia de negocios, finanzas o el área comercial,<sup>4</sup> y que se han recogido a través de entrevistas. Éstas tuvieron una duración que osciló entre una y dos horas, e incluyeron discusiones a fondo realizadas a partir de un cuestionario estructurado en torno a 10 preguntas (datos de la empresa; objetivos; características de la empresa; características del sector; estructura de la industria y posicionamiento de las firmas; comportamiento estratégico de las empresas del sector; variables

<sup>2</sup> En este estudio hemos definido el sector de telefonía móvil como aquel que proporciona servicios de voz, datos y mensajes, utilizando tecnología móvil digital y cuyos clientes pueden ser tanto usuarios residentes como empresas. Esta definición ha sido obtenida de las respuestas proporcionadas por los profesionales del sector entrevistados.

<sup>3</sup> Este estudio se centra en seis países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú), los cuales representaron 78% de las conexiones móviles en toda América Latina en 2013 (GSMA, 2013).

<sup>4</sup> De los ocho profesionales entrevistados, dos son consultores; dos, directores de ventas; dos, jefes de operaciones; uno, director general, y uno, consejero delegado.

específicas del sector; variables de desempeño; ventajas competitivas; y barreras a la movilidad que inhibieran el movimiento en la industria). Algunos estudios recomiendan recurrir a estos profesionales como fuente de información, ya que son ellos quienes mejor conocen los aspectos estratégicos de sus empresas y, por tanto, las variables estratégicas (Shortell y Zajac, 1990; Zahra y Covin, 1993). Algunos de los trabajos que han utilizado información primaria a través de las opiniones proporcionadas por los directivos de las empresas son los de Dess y Davis (1984), McNamara *et al.* (2003), Claver *et al.* (2010), y Pereira *et al.* (2011) entre otros.

Las 22 empresas seleccionadas junto al país al que pertenecen se exponen en el cuadro 1.

CUADRO 1. *Muestra de empresas y países*

Telecom Argentina (TI), Argentina	Claro Chile, Chile
Movistar Argentina (TEF), Argentina	Comcel (AMX), Colombia
Claro Argentina (AMX), Argentina	Movistar Colombia, Colombia
NIHD, Argentina	Tigo, Colombia
Vivo (PT/Telefónica), Brasil	México Telcel (AMX), México
TIM Brasil (TI), Brasil	Iusacell, México
Claro Brasil, Brasil	Movistar México, México
Oi, Brasil	Nextel, México
Nextel Brasil (NIHD), Brasil	Movistar Perú, Perú
Movistar Chile (TEF), Chile	Claro Perú, Perú

FUENTE: elaboración propia.

## 2. Variables

Para realizar una selección adecuada de las variables estratégicas que se utilizarán en el análisis estadístico que permitirá la identificación de los grupos estratégicos, resulta fundamental tener en cuenta las siguientes recomendaciones (García *et al.*, 2001): *i*) las variables deben recoger en esencia los distintos aspectos del comportamiento estratégico de las empresas de la muestra (Flavián y Polo, 2001); *ii*) deben representar decisiones a largo plazo (Nath y Gruca, 1997); *iii*) deben contar con una mínima capacidad de explicación (Galbraith y Schendel, 1983), y *iv*) sobre todo, deben sustentarse en un amplio conocimiento del sector objeto de análisis (Cool y Schendel, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988; McGee y Thomas, 1995).

Para elegir las variables empleadas en la identificación e interpretación de los grupos estratégicos se llevaron a cabo dos pasos: *i*) realizar una revisión teórica de la literatura sobre grupos estratégicos y de los principales infor-

mes del sector publicados por diversos organismos y empresas de análisis financieros, y *ii*) entrevistar a ocho profesionales expertos del sector, acerca de qué criterios podrían ser adecuados en esta industria para clasificar las empresas en distintos grupos. A partir de la respuesta de estos profesionales entrevistados y de las coincidencias en la revisión de las fuentes secundarias consultadas ya mencionadas, decidimos utilizar atributos competitivos específicos del sector como variables para identificar los grupos estratégicos. De esta manera seleccionamos un total de cinco variables específicas del sector que se incluyen y definen en el cuadro 2 y cuyos datos se han obtenido de informes del sector publicados por las principales empresas de análisis financieros. En este punto hemos de hacer énfasis en que las variables escogidas se configuran como factores explicativos del comportamiento empresarial y, por tanto, de la estrategia empleada para competir, ya que son éstas las que en opinión de los expertos entrevistados reflejan mejor las estrategias de los operadores móviles (véase el cuadro 2). De hecho, son las variables más utilizadas por los principales analistas financieros del sector de las telecomunicaciones móviles para explicar las estrategias de los distintos operadores desde el punto de vista del análisis fundamental y, en consecuencia, realizar recomendaciones de inversión.

Por lo que respecta al desempeño, hemos tenido en cuenta una variable objetiva que es el margen de EBITDA,<sup>5</sup> puesto que fue la variable sugerida por los profesionales entrevistados y, además, ya se ha utilizado en este tipo de estudios, como Claver *et al.* (2010), Rondán *et al.* (2010), Pereira *et al.* (2011), entre otros.

### 3. *Análisis*

Con objeto de contrastar las hipótesis propuestas, el método de investigación consta de cuatro fases. En primer lugar, se ha realizado un análisis clúster para determinar la similitud de las empresas de telefonía móvil en América Latina a partir de cinco variables específicas del sector. Esto nos ha permitido determinar a qué grupo estratégico pertenece cada empresa de telefonía móvil.

<sup>5</sup> El margen de EBITDA (EBITDA/ingresos) es un indicador de desempeño operacional ya que permite tener una idea acerca de la parte de los ingresos generados por las operaciones de la empresa que se destinarán a cubrir el coste de capital asociado a la generación bienes o servicios de la empresa, una vez que hayan restado los costes de operación (sin considerar la depreciación) (Wanden-Berghe *et al.*, 2011).

CUADRO 2. *Variables utilizadas para identificar los grupos estratégicos en el sector de telefonía móvil latinoamericano*

Indicador	Definición	Acronimo
1. Suscriptores (000)	Número de suscriptores	Núm Susc
2. Cuota de mercado por suscriptores (%)	Cuota de mercado por suscriptores	C Mdo Susc
3. Estimación de ingresos por servicios (\$/bn)	Estimación de ingresos por servicios	Est Ing Serv
4. ARPM mensual-centavo \$ minuto	Promedio mensual de ingresos por minuto ( <i>Average Revenue Per Minute</i> ). Se calcula dividiendo (ARPU/MOU)*	ARPM
5. Bajas mensuales (%)	Número de suscriptores que se dan de baja en un mes, expresado como porcentaje del promedio de suscriptores de una compañía para un periodo	Bajas
6. Margen EBITDA por servicios (%)	Se obtiene dividiendo el EBITDA total entre los ingresos por servicios	EBITDA

FUENTE: elaboración propia.

\* ARPU: Promedio mensual de ingresos por usuario (*Monthly Average Revenue per User*). Se calcula dividiendo los ingresos por servicios entre el promedio de suscriptores durante el periodo. MOU: Minutos de uso por mes y suscriptor.

El análisis clúster se ha llevado a cabo aplicando el método de Ward o algoritmo jerárquico de la varianza mínima, que forma los conglomerados minimizando la suma de cuadrados, a los valores estandarizados<sup>6</sup> de las variables. Este análisis se ha utilizado habitualmente en este tipo de estudios (Barney y Hoskisson, 1990; Ketchen y Shook, 1996; Nath y Gruca, 1997; Short *et al.*, 2002; Short *et al.*, 2007). Sin embargo, la principal crítica a esta técnica es que considera, *a priori*, la existencia de los clústers.

Nuestro trabajo se apoya en dos restricciones para decidir el número óptimo de grupos homogéneos o conglomerados que deben formarse, y que son las que se adoptan como estándar en este tipo de investigaciones (Harrigan, 1985; Fiegenbaum y Thomas, 1990; Lewis y Thomas, 1990, y Prior y Surroca, 2006). Estas dos restricciones son: *i*) que los grupos observados expliquen, al menos, 65% de la varianza total, y *ii*) que, al añadir otro grupo, el ajuste total mejore, como mínimo 5 por ciento.

<sup>6</sup> La estandarización o tipificación de los datos es necesaria para que no se produzcan inconsistencias cuando cambia la escala de las variables. Este proceso convierte cada puntuación de los datos originales en un valor estandarizado con una media de 0 y desviación típica de 1, eliminando el sesgo introducido por las diferencias en las mediciones de diversas variables utilizadas en el análisis.

En segundo lugar, se ha realizado un análisis discriminante, con el fin de contrastar la validez obtenida de la estructura de grupos y determinar cuáles de las variables utilizadas en el análisis contribuyen en mayor medida a definirla. El método utilizado ha sido la  $\lambda$  de Wilks.

En tercer lugar, se ha llevado a cabo un análisis Anova que, además de validar también la estructura de los grupos obtenidos, nos permitirá comprobar si existen diferencias significativas entre ellos. El análisis de la varianza nos ha permitido comprobar la incidencia de los grupos en el desempeño asociado a cada uno de ellos. Por tanto, el estudio de la relación que se establece entre grupos estratégicos y desempeño, se apoya fundamentalmente en el análisis Anova al contrastar la existencia de diferencias significativas entre los grupos.

Finalmente, en cuarto lugar, y con objeto de identificar las ventajas competitivas de los grupos con mejor desempeño, se ha llevado a cabo una exploración de las variables que lideran un desempeño mejor, apoyándonos en la metodología propuesta por Olusoga *et al.* (1995).

#### IV. RESULTADOS

##### 1. Resultados del análisis clúster y del análisis discriminante

En relación con el número de grupos o conglomerados que deben formarse, el cuadro 3 muestra los resultados obtenidos en cuanto al ajuste de la varianza de cada variable al grupo, en lo que se refiere a las dos restricciones comentadas en el apartado anterior, para cuatro, cinco y seis clústers. Se excluye la variable de *desempeño* (EBITDA), ya que es ésta la que se va a contrastar. Para ser consistentes con las restricciones mencionadas, el número de grupos o clústers adecuado que deben formarse es cinco, ya que

CUADRO 3. *Ajuste de la varianza*

	4 clúster	5 clúster	6 clúster
1. Núm Susc	93.90	94.26	94.03
2. C Mdo Susc	56.26	61.37	66.34
3. Est Ing Serv	79.87	78.01	88.91
4. ARPM	78.03	73.93	71.94
5. Bajas	53.18	76.69	74.80
Promedio	72.25	76.85	79.20
Porcentaje de variación	29.17	6.37	3.06

FUENTE: elaboración propia.

éstos explicarían el 76.85% de la varianza total y, además, considerar cinco conglomerados supone una mejora en el ajuste de 6.37% con respecto a la consideración de cuatro grupos.

Por otro lado, el análisis discriminante realizado valida los resultados del análisis clúster, obteniéndose un porcentaje de predicciones correctas de 100%, lo que significa que de las 22 observaciones utilizadas para ajustar el modelo, 22 o 100% fueron clasificadas correctamente en dicho análisis. En cuanto a las variables más discriminantes, éstas son *Número de suscriptores* y *Cuota de mercado por suscriptores*. Por tanto, éstas serían las más importantes en la formación de los grupos estratégicos, ya que contribuyen en mayor medida a definir la estructura de grupos obtenida.

A continuación, en el cuadro 4 se exponen los grupos que se obtienen del análisis clúster, mostrando la composición de cada uno de ellos.

El cuadro 5 presenta las medias para cada grupo de las seis variables seleccionadas (específicas del sector y de desempeño) y la media total de la muestra de las 22 compañías en conjunto.

CUADRO 4. *Composición de los grupos estratégicos*

<i>Grupos</i>	<i>Empresas</i>
Grupo 1 Operadores líderes en cuota de mercado y margen EBITDA muy alto	Comcel (AMX), Colombia Movistar Perú, Perú Claro Perú, Perú
Grupo 2 Operadores grandes con precios bajos y margen EBITDA medio-alto	México Telcel (AMX), México Vivo (PT/Telefónica), Brasil TIM Brasil (TI), Brasil Claro Brasil, Brasil Oi, Brasil
Grupo 3 Operadores medianos, alta fidelidad de los clientes y margen EBITDA medio	Telecom Argentina (TI), Argentina Movistar Argentina (TEF), Argentina Claro Argentina (AMX), Argentina Movistar México, México Movistar Chile (TEF), Chile Entel Chile, Chile
Grupo 4 Operadores con muy baja cuota de mercado, alta fidelidad de los clientes y margen EBITDA bajo	NIHD, Argentina Nextel Perú (Entel), Perú Nextel Brasil (HIHD), Brasil Nextel, México
Grupo 5 Operadores pequeños, con precios bajos, alta rotación de clientes y margen EBITDA bajo	Claro Chile, Chile Movistar Colombia, Colombia Tigo, Colombia Iusacell, México

FUENTE: elaboración propia.

CUADRO 5. *Resumen del análisis para cinco grupos o clústers*

Clúster	1. Núm Susc	2. C Mdo Susc	3. Est Ing Serv	4. ARPM	5. Bajas	6. EBITDA
1	18 842	0.515	2 217	6.54	0.046	0.509
2	68 510	0.336	7 390	7.24	0.031	0.351
3	16 594	0.318	1 975	8.01	0.027	0.332
4	2 986	0.038	1 188	22.47	0.028	0.128
5	8 436	0.179	923	5.01	0.039	0.120
Total	24 157	0.285	2 837	9.51	0.033	0.296

FUENTE: elaboración propia a partir de la información proporcionada por las empresas de análisis financieros.

Seguidamente se comentan las características más relevantes que se desprenden del análisis de los datos expuestos en el cuadro 5 para cada uno de los cinco grupos.

*Grupo 1. Operadores líderes en cuota de mercado y margen EBITDA muy alto.* Este grupo está formado por tres empresas: Comcel (AMX Colombia), Movistar (Perú) y Claro (Perú).

Comcel (AMX) es propiedad del grupo mexicano América Móvil y actualmente se presenta bajo la marca Claro Colombia. Movistar Perú es la filial del grupo español Telefónica en Perú. Claro (Perú), antes TIM Perú es la filial de Claro en Perú y forma parte del grupo trasnacional América Móvil.

Estos operadores tienen un tamaño medio-bajo, sin embargo son líderes en cuota de mercado, siendo ésta de 51.5%, la más alta de los cinco grupos analizados y 23 puntos por encima de la media de las 22 empresas. Aunque estos operadores mantienen precios bajos, consiguen el mayor margen de EBITDA (50.9%), debido a la consecución de economías de escala por su elevada cuota de mercado.

*Grupo 2. Operadores grandes con precios bajos y margen EBITDA medio-alto.* Este grupo lo constituyen las cuatro empresas brasileñas de la muestra, Vivo (PT/Telefónica) Brasil, TIM Brasil, Claro Brasil y Oi Brasil, y la mexicana México Telcel (AMX).

Vivo (PT/Telefónica) Brasil, es una compañía brasileña, inicialmente formada por una fusión de compañías de telefonía móvil existentes en Brasil. TIM Brasil, es la subsidiaria brasileña de la compañía Telecom Italia Mobile. Claro Brasil, pertenece a la empresa mexicana América Móvil. Oi Brasil es el operador brasileño más grande del país. Y finalmente, México Telcel, es subsidiaria de la empresa mexicana América Móvil.

Estos operadores mantienen un precio bajo ARPM (7.24 centavos de dólar por minuto), consiguiendo el mayor número de suscriptores (68 510). Asi-



mismo, este grupo alcanza una cuota de mercado alta, 33.6%, lo que indica que compiten por volumen de clientes. Muestra la cifra de ingresos por servicios más elevada (7 390 \$/bn), como consecuencia de ser el grupo con mayor número de suscriptores. Tiene márgenes EBITDA altos, del 35.1%, debido a la consecución de economías de escala.

*Grupo 3. Operadores medianos, alta fidelidad de los clientes y margen de EBITDA medio.* Este grupo es el más numeroso, está compuesto por seis empresas que son Telecom Argentina (TI), Movistar Argentina (TEF), Claro Argentina (AMX), Movistar México, Movistar Chile (TEF) y Entel Chile.

Telecom Argentina, es una compañía argentina. Movistar Argentina, pertenece al grupo español Telefónica. Claro Argentina es propiedad de la empresa mexicana América Móvil. Movistar México y Movistar Chile son subsidiarias del grupo español Telefónica. Entel Chile es un operador chileno.

Se caracteriza por presentar cifras por debajo de la media en la base de clientes (16 594). Posee una cuota de mercado por suscriptores por encima de la media (31.8%) y un precio medio-bajo, observándose un ARPM de (8.01 centavos de dólar por minuto). Los ingresos por servicios están por debajo de la media (1 975 \$/mes). Sin embargo, la fidelidad de los clientes es la más alta (2.7%). Estos operadores generan un margen de EBITDA medio (33.2%).

*Grupo 4. Operadores con muy baja cuota de mercado, alta fidelidad de los clientes y margen EBITDA bajo.* Este grupo está formado por las cuatro empresas de la muestra que son subsidiarias de NII Holdings Inc.: NIHD Argentina, Nextel Perú (Entel), Nextel Brasil (NIHD), y Nextel México. NII Holdings, es una compañía con sede en Estados Unidos y es uno de los principales proveedores de comunicaciones móviles en América Latina, cotizando en NASDAQ bajo el símbolo NIHD.

Este grupo muestra la cifra más baja de número de clientes (2.986), así como la cuota de mercado más baja por suscriptores (3.8%). También muestra una cifra de estimación de ingresos por servicios muy baja (1 188 \$/bn). Sin embargo, destaca por tener una alta fidelidad de sus clientes (2.8%). El precio es el más elevado de todos los grupos ARPM (22.47 centavos de dólar por minuto), esto es debido a que el MOU no incluye las comunicaciones intrared (Nextel-Nextel) a través de una red del radio (*trunking*) que, a pesar de ser comunicaciones de voz, no se reportan. Este tipo de comunicación es la propuesta de valor del producto del NIHD, lo que da como resultado en el

modelo un grupo separado y constituido por todas las subsidiarias de NII Holdings Inc. El margen de EBITDA es el más bajo de los cinco grupos junto con el grupo 5.

*Grupo 5. Operadores pequeños con precios bajos, alta rotación de clientes y margen EBITDA bajo.* Este grupo lo integran cuatro compañías: Claro Chile, Movistar Colombia, Tigo Colombia y Iusacell México.

Claro Chile, es filial de América Móvil. Movistar Colombia es subsidiaria del grupo español Telefónica. Tigo Colombia, es un operador colombiano. Y por último, Iusacell, es un operador mexicano.

Son operadores con un bajo número de suscriptores (8 436) y una cuota de mercado también baja (17.9%). A pesar de mantener el precio más bajo (5.01 centavos de dólar por minuto), se caracterizan por la poca fidelidad de los clientes, con una tasa de rotación alta (3.9%). Presenta la cifra de ingresos por servicios más baja (923 \$/bn) y el margen EBITDA más bajo de los cinco grupos (12%).

## 2. Resultados del análisis Anova

Una vez obtenido el número de clústers que deben formarse, e identificados los grupos estratégicos, se ha realizado un análisis Anova estudiando de forma individual la varianza para cada una de las variables, lo cual nos ha permitido contrastar si existen diferencias significativas para cada uno de los grupos obtenidos (véase el cuadro 6). Si el valor  $p$  de la prueba  $F$  es inferior a 0.05, se puede afirmar que existe una diferencia estadísticamente significativa entre los valores medios de cada una de las variables de cada grupo estratégico, con un nivel de confianza de 95%. El cuadro 6 resume los resultados obtenidos para el caso de los cinco grupos. Analizando los resultados del valor  $p$  de la prueba  $F$  de Anova, observamos que todas las variables resultan significativas al ser el contraste  $F$  menor de 0.05. En consecuencia, los resultados obtenidos de la prueba Anova muestran que las diferencias entre los distintos grupos son significativas.

## 3. Resultados de una exploración de las variables que lideran un desempeño superior

El propósito de esta sección es identificar las variables estratégicas que más determinan las ventajas competitivas de los tres grupos que obtienen un me-

CUADRO 6. *Estadísticos descriptivos de los clústers (medias y desviaciones típicas) y prueba Anova para cinco clústers*

<i>Variables</i>	<i>Grupo 1 (n = 3)</i>	<i>Grupo 2 (n = 5)</i>	<i>Grupo 3 (n = 6)</i>	<i>Grupo 4 (n = 4)</i>	<i>Grupo 5 (n = 4)</i>	<i>F (Anova)</i>	<i>Valor p</i>
1. Núm Susc	18.842 8.856	68.510 10.544	16.594 4.738	2.986 1.157	8.436 2.461	75.29	0.0000
2. C Mdo Susc	0.515 0.107	0.336 0.205	0.318 0.072	0.038 0.021	0.179 0.082	8.33	0.0007
3. Est Ing Serv	2.217 1.417	7.390 2.690	1.975 325	1.188 896	923 193	15.9	0.0000
4. ARPM	6.54 1.78	7.24 1.38	8.01 2.41	22.47 10.31	5.01 0.58	9.57	0.0003
5. Bajas	0.046 0.003	0.031 0.010	0.027 0.005	0.028 0.006	0.039 0.004	13.28	0.0000
6. EBITDA	0.509 0.096	0.351 0.135	0.332 0.069	0.128 0.122	0.120 0.211	5.72	0.0042

FUENTE: elaboración propia a partir de la información proporcionada por las empresas de análisis financieros.

jor desempeño, que son los grupos 1, 2 y 3. Para ello, en primer lugar y apoyándonos en la metodología propuesta por Olusoga *et al.* (1995), hemos explorado las variables que lideran un desempeño superior en cada uno de estos tres grupos. A continuación, hemos obtenido las diferencias en resultados (DiffResult —el resultado superior de cada grupo sobre todos los grupos estratégicos—) entre miembros de cada grupo (1, 2 y 3) y los miembros de los otros grupos estratégicos. Esto se ha hecho sustrayendo la media de los datos de desempeño de otros grupos estratégicos de los datos de desempeño de cada miembro de cada grupo con mayor desempeño (1, 2 y 3). Seguidamente, hemos realizado una regresión con los datos de DiffResult con los valores de cinco variables estratégicas. Los cuadros 7, 8 y 9, muestran los resultados del análisis de regresión para los grupos 1, 2 y 3, respectivamente.

En el cuadro 7, hemos realizado una regresión de los datos de DiffResult con los valores de las cinco variables estratégicas, encontrando que la variable más determinante de las ventajas competitivas del grupo 1, que es el que obtiene el mejor resultado, es la cuota de mercado, ya que explica el 49.05% de la varianza del DiffResult.

En cuanto al grupo 2, que es el que obtiene el segundo mejor resultado, el cuadro 8 muestra que la variable que más determina las ventajas competitivas de este grupo es el número de suscriptores, ya que explica el 78.9% de la varianza del DiffResult. Finalmente, el cuadro 9 muestra que las variables que

CUADRO 7. *Variables que más determinan la ventaja competitiva del grupo 1*

<i>Variable estratégica</i>	<i>Parámetro estimado</i>	<i>Parcial R<sup>2</sup></i>	<i>Valor p</i>
Cuota de mercado	1.1048	0.4905	0.0003
Modelo R <sup>2</sup>	0.4905		
F-Ratio	19.25		0.0003

FUENTE: elaboración propia.

CUADRO 8. *Variables que más determinan la ventaja competitiva del grupo 2*

<i>Variable estratégica</i>	<i>Parámetro estimado</i>	<i>Parcial R<sup>2</sup></i>	<i>Valor p</i>
Número de suscriptores	0.000006956	0.7895	0.0000
Cuota de mercado	0.356895	0.0688	0.0068
Modelo R <sup>2</sup>	0.8583		
F-Ratio	57.51		0.0000

FUENTE: elaboración propia.

más determinan las ventajas competitivas del grupo 3, que es el que obtiene el tercer mejor resultado, son la cuota de mercado y las bajas, ya que estas variables explican el 33.1% y el 24.8% de la varianza del DiffResult, respectivamente. Las bajas muestran un signo negativo en el parámetro estimado, ya que una disminución en el número de suscriptores que se dan de baja al mes supondría un incremento en la fidelidad de los mismos y, al tener clientes más fieles, los gastos comerciales de captación son menores y el margen de EBITDA aumentaría.

CUADRO 9. *Variables que más determinan la ventaja competitiva del grupo 3*

<i>Variable estratégica</i>	<i>Parámetro estimado</i>	<i>Parcial R<sup>2</sup></i>	<i>Valor p</i>
Cuota de mercado	1.14763	0.3315	0.0001
Bajas	-12.4983	0.2480	0.0081
Modelo R <sup>2</sup>	0.5795		
F-Ratio	8.27		0.0011

FUENTE: elaboración propia.

## V. DISCUSIÓN

La investigación sobre grupos estratégicos aporta valor si es capaz de identificar y dar sentido a los patrones de las actividades estratégicas que tienen lugar en una industria en la búsqueda de ventajas competitivas (Leask y Parker, 2007).

Así pues, con objeto de identificar las ventajas competitivas de los tres grupos con mejor desempeño, así como de las estrategias que los han llevado a conseguirlo, hemos explorado las variables que lideran un mejor desempeño en cada uno de estos tres grupos y, al mismo tiempo, hemos examinado sus principales características.

El grupo 1 es el que muestra un mejor desempeño, ya que muestra el margen de EBITDA mayor (50.9%). Este grupo se caracteriza por estar formado por operadores relativamente pequeños cuya estrategia consiste en mantener un precio bajo que les permite alcanzar una elevada cuota de mercado, siendo ésta del 51.5%, la más alta de todos los grupos. Esto les permite alcanzar importantes economías de escala, que es la principal ventaja competitiva de este grupo. Esto es acorde con los resultados obtenidos en el cuadro 7, que muestra la cuota de mercado como principal variable determinante de la ventaja competitiva de este grupo.

En cuanto al grupo 2, es el que obtiene el segundo mejor resultado y se caracteriza por estar formado por operadores en mercados de rápido crecimiento desde el punto de vista de la madurez tecnológica, como Brasil y México (GSMA, 2013). Mantienen un precio bajo y consiguen un margen de EBITDA medio-alto. Estos operadores compiten por conseguir una amplia base de clientes en mercados grandes, lo que les permite alcanzar economías de escala, siendo ésta su principal ventaja competitiva. Lo anterior es consistente con los resultados que se observan en el cuadro 8, que muestra el número de suscriptores como principal variable determinante de las ventajas competitivas de este grupo.

Finalmente, en cuanto al grupo 3, que es el que obtiene el tercer mejor resultado, se caracteriza por estar formado por operadores de tamaño mediano, cuya estrategia consiste en mantener el precio medio-bajo. Estos operadores ofrecen servicios más avanzados a precios medios, de hecho en Chile se está desplegando la tecnología LTE que permite ofrecer servicios de datos a velocidades muy elevadas. Por consiguiente, este grupo vende servicios avanzados a sus clientes, por lo que compite en valor, es decir, ofrece servicios de más valor a sus clientes. Esto les permite alcanzar una elevada cuota de mercado y una alta fidelidad de sus clientes, siendo éstas sus principales ventajas competitivas. Esto coincide con los resultados obtenidos en el cuadro 9, en el que aparece la cuota de mercado y las bajas (indicador de la fidelidad) como las dos variables principales que determinan las ventajas competitivas de este grupo.

Con respecto a las barreras a la movilidad, la relación que se observa entre los miembros de los grupos y su desempeño puede tomarse como prueba de su existencia (McGee y Thomas, 1986). En este trabajo las barreras a la movilidad son diferentes en los distintos grupos y, principalmente, coinciden con sus principales ventajas competitivas discutidas anteriormente.

Siguiendo a McGee y Thomas (1986), las variables que más contribuyen a las diferencias de desempeño pueden ser consideradas como barreras a la movilidad. Asimismo, Caves y Porter (1977) mencionan que la distancia entre grupos puede ser utilizada como *proxy* para evaluar la altura de las barreras de movilidad que las separan. Observando los valores de la  $F$  de Schnedecor resultantes del análisis Anova, la distancia entre distribuciones individuales indica en qué medida una variable discrimina entre clústers; por tanto, las variables que contribuyen a las diferencias en desempeño entre los grupos identificados pueden ser candidatas a constituirse en barreras a la movilidad. En nuestro estudio, estas variables están relacionadas con el tamaño y las economías de escala (número de suscriptores) y la fidelidad de los clientes (Bajas) (véase el cuadro 6).

Estos resultados son consistentes con los resultados obtenidos en la sección 4.3, que analiza las variables que lideran un mejor desempeño en cada grupo (véanse los cuadros 7, 8 y 9).

Estas barreras a la movilidad, tamaño, economías de escala y fidelidad, entran dentro de las categorías de barreras propuestas por McGee y Thomas (1986) en su clasificación de barreras a la movilidad denominadas “Características de la oferta de la industria” (en nuestro estudio son las economías de escala) y “Características de la firma” (en nuestro estudio es el tamaño y la fidelidad de los clientes).

## CONCLUSIÓN

El presente trabajo realiza una investigación empírica para estudiar la estructura de la industria de telefonía móvil en los países latinoamericanos, identificando la existencia de grupos estratégicos y analizando las diferencias de desempeño empresarial entre los mismos. El propósito final es identificar las ventajas competitivas de los grupos con mejor desempeño, así como las estrategias que les han llevado a conseguirlo.

Los resultados de los análisis clúster y discriminante revelan la existencia de cinco grupos estratégicos diferentes, caracterizados por un comporta-

miento estratégico distinto en el periodo considerado, validándose por tanto la hipótesis *H1: En el sector de telefonía móvil latinoamericano existen distintos grupos estratégicos*. Asimismo, el análisis discriminante nos ha permitido determinar las variables que contribuyen en mayor medida a definir la estructura de grupos resultante, siendo éstas el *Número de suscriptores* y la *Cuota de mercado por suscriptores*.

En referencia a la hipótesis *H2: Los grupos estratégicos identificados en el sector de telefonía móvil latinoamericano presentarán diferencias de desempeño*, el análisis Anova arroja diferencias de desempeño significativas entre los grupos estratégicos identificados, por lo que se confirma también esta segunda hipótesis.

Nuestro trabajo proporciona varias contribuciones a la literatura, así como implicaciones para la práctica:

En primer lugar, este trabajo hace una contribución académica, proporcionando resultados acerca de la relación entre grupos estratégicos y desempeño en la industria de telefonía móvil en un contexto internacional, como es la región latinoamericana, ya que no hemos constatado en la literatura que se haya estudiado previamente.

En segundo lugar, este trabajo muestra cómo el marco teórico de los grupos estratégicos puede ser utilizado para identificar las empresas que alcanzan ventajas competitivas sobre sus rivales en la industria, y para identificar las variables que crean ventajas competitivas para estas compañías (Olusoga *et al.*, 1995). En la industria de la telefonía móvil latinoamericana las variables a través de las cuales pueden actuar estratégicamente los operadores móviles para alcanzar ventajas competitivas son principalmente la cuota de mercado, el número de suscriptores y la fidelidad de los clientes.

En tercer lugar, nuestros resultados en la identificación de barreras a la movilidad coinciden con los de Hatten y Hatten (1987) y con los de Mascarenhas y Aaker (1989) en lo referente a la asimetría de las mismas, ya que hemos encontrado diferentes barreras a la movilidad en los distintos grupos. Asimismo, las barreras a la movilidad identificadas, como son las economías de escala, y la fidelidad de los clientes se encuentran dentro de las categorías propuestas por McGee y Thomas (1986).

En cuarto lugar, en algunos casos hemos observado que las compañías que compiten en el mismo mercado geográfico se agrupan en un mismo grupo, como es el caso de los grupos 2 y 3. Esto pone de relieve una significativa influencia del entorno en el que las compañías operan en su pro-

pia estrategia global. Siguiendo a Porter (1980), la importancia del entorno en la actividad industrial es un factor determinante, ya que la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una compañía con su entorno. Un número significativo de estudios muestra que el entorno afecta significativamente las decisiones estratégicas y, en este sentido, podemos citar el estudio llevado a cabo por Dikmen *et al.* (2009) en el sector de la construcción en Turquía. En dicho trabajo, el contexto estratégico es el mayor determinante de las diferencias de desempeño en diferentes grupos estratégicos. Ramsler (1982) también indica que el alcance geográfico es una de las principales bases para la formación de grupos estratégicos. Asimismo, McGee y Thomas (1986) consideran el ámbito geográfico como una fuente de barreras a la movilidad que ellos incluyen dentro de la categoría de “estrategias relacionadas con el mercado”.

Las teorías existentes suponen implícitamente que las barreras a la movilidad son endógenas. Pero tal como se muestra en este estudio, las barreras a la movilidad pueden estar también constituidas, o al menos parcialmente, por el entorno (Chou, 2011).

En quinto lugar, hemos encontrado que las compañías multinacionales de la muestra y sus subsidiarias se encuentran situadas en diferentes grupos estratégicos, lo que revela que diseñan estrategias distintas en función del contexto donde operan, en lugar de una única estrategia global, con la excepción de las cuatro empresas subsidiarias de NII Holdings que pertenecen todas al grupo cuatro.

Finalmente, este trabajo proporciona información a los profesionales del sector acerca de cuáles son las ventajas competitivas de los grupos estratégicos con mejor desempeño y cómo pueden influir en el mismo las estrategias que ellos implementan.

A pesar de las contribuciones de este estudio, es necesario mostrar sus limitaciones y, a este respecto, hay que señalar que nuestro trabajo representa un estudio estático para el periodo 2013. En el futuro se podría adoptar una perspectiva de análisis dinámico, observando la evolución de los grupos durante un periodo más largo y constatando si en la industria estudiada existe una estructura de grupos estable. Otra limitación es que nuestros resultados no se pueden generalizar a otros sectores, ya que las variables empleadas son específicas del sector de la telefonía móvil. Por otro lado, los resultados obtenidos están sujetos a las medidas de estrategia y desempeño utilizadas y al procedimiento de identificación de los grupos. En este punto, otra li-



mitación que podemos señalar y que se deriva de la falta de información, es haber utilizado un solo medidor del desempeño, a este respecto se podría llevar a cabo el estudio teniendo en cuenta varios medidores del desempeño empresarial como el ROA (*Return on assets*) o el ROE (*Return on equity*).

Finalmente, comprobar si las diferencias de desempeño entre empresas de grupos distintos son mayores o menores que las diferencias de desempeño de las empresas que pertenecen a un mismo grupo. Esto puede constituir otra interesante línea de investigación futura.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amel, D.F., y S.A. Rhoades (1988), "Strategic Groups in Banking", *Review of Economics and Statistics*, vol. 70, núm. 4, pp. 685-689.
- Bain, J. (1959), *Industrial Organization*, Nueva York, Wiley.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J. B., y R. E. Hoskisson (1990), "Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals", *Managerial and Decision Economics*, vol. 11, pp. 187-198.
- Bresse, R. K., R. L. Dunbar y T. Jithendranathan (1994), "Competitive and Collective Strategies: An Empirical Examination of Strategic Groups", en P. Shrivastava, A. S. Huff y J. E. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management Interorganizational Relations and Interorganizational Strategies*, vol. 10/B, Greenwich, CT., Jai Press Inc.
- Castle, N. G. (2003), "Strategic Groups and Outcomes in Nursing Facilities", *Health Care Management Review*, vol. 28, núm. 3, pp. 217-230.
- Caves, R. E., y M. E. Porter (1977), "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, pp. 241-261.
- \_\_\_\_\_, y P. Ghemawat (1992), "Identifying Mobility Barriers", *Strategic Management Journal*, vol. 13, núm. 1, pp. 1-12.
- Chou, T. K. (2011), "Strategic Groups, Mobility Barriers, and Industry Evolution: An Empirical Study of Taiwan Banking Industry", *The Journal of American Academy of Business*, vol. 17, núm. 1, pp. 239-248.
- Claver, E., J. F. Molina y D. Quer (2002), "Grupos estratégicos, resultados empresariales y niveles de riesgo. Análisis empírico del sector de la construcción", *Economía Industrial*, núm. 345, pp. 147-158.
- \_\_\_\_\_, J. Pereira, y J. F. Molina (2010), "Grupos estratégicos en el sector hotelero español: diferencias de desempeño intra e intergrupo", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, núm. 4, pp. 59-78.

- Cool, K., y D. Schendel (1987), "Strategic Group Formation and Performance: The Case of U.S. Pharmaceutical Industry 1963-1982", *Management Science*, vol. 30, núm. 9, pp. 1102-1124.
- Day, G. S. (1984), *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, St. Paul, Minnesota, West Publishing Company.
- Desarbo, D. W., y R. Grewal (2008), "Hybrid strategic groups", *Strategic Management Journal*, vol. 29, núm. 3, pp. 293-317.
- Dess, G. G., y P. S. Davis (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 467-488.
- Dikmen, I., M. T. Birgonul y C. Budayan (2009), "Strategic Group Analysis in the Construction Industry", *Journal of Construction Engineering and Management*, abril, pp. 288-297.
- Dornier, R., N. Selmi y T. Delécolle (2012), "Strategic Groups Structure, Positioning of the Firm and Performance: A Review of Literature", *International Business Research*, vol. 5, núm. 2, pp. 27-40.
- Dranove, D., M. Peteraf y M. Shanley (1998), "Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 1029-1044.
- Fiegenbaum, A. y H. Thomas (1990), "Strategic Groups and Performance: the U.S. Insurance Industry 1970-84", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 197-215.
- Flavian, C. y Y. Polo (2001), "Diversidad estratégica y resultados en la distribución", *Revista de Economía Aplicada*, vol. IX, núm. 26, pp. 29-56.
- Galbraith, G. y D. Schendel (1983), "An Empirical Analysis of Strategy Types", *Strategic Management Journal*, vol. 4, núm. 2, pp. 153-173.
- García, M. T., M. V. Santos y E. Vallelado (2001), "Grupos estratégicos en las cajas de ahorro españolas: dinámica temporal, consistencia interna y resultados", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 10, pp. 433-463.
- González-Fidalgo, E. y J. Ventura-Victoria (2002), "How Much Do Strategic Groups Matter?", *Review of Industrial Organization*, vol. 21, pp. 55-71.
- Grant, R. M. (1996), "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, vol. 7, pp. 375-388.
- Groupe Speciale Mobil (GSMA) (2013), "Latin America Mobile Observatory 2013", Groupe Speciale Mobil.
- Harrigan, K. R. (1985), "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 55-73.
- Hatten, K. J., y M. L. Hatten (1987), "Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability", *Strategic Management Journal*, vol. 8, núm. 4, pp. 329-342.
- \_\_\_\_\_, y D. E. Schendel (1977), "Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. brewing industry, 1952-71", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 26, pp. 97-113.

- Hervás, J. L., J. I. Dalmau y J. Albors (2004), "Asociación de grupos estratégicos y performance empresarial. Evidencia empírica a través de la relación con las estrategias genéricas", en XIV Congreso: Conocimiento y competitividad, Murcia, Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia.
- Hunt, M. S. (1972), "Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970", disertación de doctorado, Harvard University.
- Ketchen, D. J., y C. L. Shook (1996), "The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research. An Analysis and Critique", *Strategic Management Journal*, vol. 17, núm. 6, pp. 441-458.
- \_\_\_\_\_, C. C. Snow y V. L. Hoover (2004), "Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges", *Journal of Management*, vol. 30, pp. 779-804.
- Lawless, M. W., y L. F. Tegarden (1991), "A Test of Performance Similarity Among Strategic Group Members in Conforming and Non-conforming Industry Structures", *Journal of Management Studies*, vol. 28, pp. 645-664.
- Leask, G., y D. Parker (2007), "Strategic Groups, Competitive Groups and Performance within the U.K. Pharmaceutical Industry: Improving our Understanding of the Competitive Process", *Strategic Management Journal*, vol. 28, pp. 723-745.
- Lewis, P., y H. Thomas (1990), "The Linkage between Strategy, Strategy Groups and Performance in the UK Retail Grocery Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 385-397.
- Mascarenhas, B. (1989), "Strategic Group Dynamics", *Academy of Management Journal*, 32, pp. 333-352.
- \_\_\_\_\_, y D. A. Aaker (1989), "Mobility Barriers and Strategic Groups", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 475-485.
- Mas-Ruiz, F. J., Juan L. Nicolau-Gonzálbez y F. Ruiz-Moreno (2005), "Asymmetric Rivalry between Strategic Groups: Response, Speed of Response and *Ex ante* vs. *Ex post* Competitive Interaction in the Spanish Bank Deposit Market", *Strategic Management Journal*, vol. 26, núm. 8, pp. 713-745.
- McGee, J., y H. Thomas (1986), "Strategic Groups: Theory, Research, and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, vol. 7, núm. 2, pp. 141-160.
- \_\_\_\_\_, H. Thomas y M. Pruett (1995), "Strategic Groups and the Analysis of Market Structure and Industry Dynamics", *British Journal of Management*, vol. 6, núm. 4, pp. 257-270.
- Mcnamara, G., D. L. Deephouse y R. A. Luce (2003), "Competitive Positioning within and Across a Strategic Group Structure: The Performance of Core, Secondary, and Solitary Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 24, núm. 2, pp. 161-174.
- Mehra, A., y S. W. Floyd (1998), "Product Market Heterogeneity, Resource Imitability and Strategic Group Formation", *Journal of Management*, vol. 24, núm. 4, pp. 511-533.

- Nair, A., y S. Kotha (2001), "Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese steel industry", *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 3, pp. 221-235.
- Nath, D., y T. S. Gruca (1997), "Convergence Across Alternative Methods for Forming Strategic Groups", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 745-760.
- Newman, H. H. (1973), "Strategic Groups and the Structure Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries", tesis de doctorado, Harvard University.
- Osborne, J. D., C. I. Stubbart y A. Ramaprasad (2001), "Strategic Groups and Competitive Enactment: a Study of Dynamic Relationships between Mental Models and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 22, núm. 5, pp. 435-454.
- Olusoga, S., M. P. Mokwa y C. H. Noble (1995), "Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage: An Empirical Investigation", *Journal of Business Research*, vol. 33, pp. 153-164.
- Pereira, J., E. Claver y J. F. Molina (2011), "Efectos empresa, grupo estratégico y localización en el sector hotelero español", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 14, pp. 123-138.
- Peteraf, M. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantages: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, núm. 3, pp. 179-192.
- \_\_\_\_\_, y M. Shanley (1997), "Getting to Know You: A Theory of Strategic Identity", *Strategic Management Journal*, edición especial de verano, núm. 18, pp. 165-186.
- Porter, M. E. (1979), "The Structure within Industries and Companies' Performance", *Review of Economics and Statistics*, vol. 61, pp. 214-227.
- \_\_\_\_\_, (1980), *Competitive Strategy*, Nueva York, Free Press.
- Prior, D., y J. Surroca (2006), "Strategic Groups Based on Marginal Rates: An Application to the Spanish Banking Industry", *European Journal of Operational Research*, vol. 170, núm. 81, pp. 293-314.
- Ramsler, M. (1982), "Strategic Groups and Foreign Market entry in Global Banking Competition", disertación de doctorado, inédita, Harvard University.
- Rondán, F. J., A., Navarro, E. C. Díez, C. Rodríguez y M. Guisado (2010), "Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, núm. 2, pp. 43-62.
- Rumelt, R., D. Schendel y D. Teece (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business Press.
- Scherer, F., y D. Ross (1970), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton-Mifflin Company.
- Short, J. C., T. B. Palmer y D. J. Ketchen (2002), "Resource-based and Strategic Group Influences on Hospital Performance", *Health Care Management Review*, vol., 27, pp. 7-17.
- \_\_\_\_\_, J. R. Ketchen, T. B. Palmer y T. M. Hult (2007), "Firm, Strategic Group and Industry Influences on Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 147-167.

- Shortell, S., y E. Zajac (1990), "Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: a Comprehensive Assessment of Reliability and Validity", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 817-832.
- Spulber, D. F. (2003), *Management Strategy*, Nueva York, McGraw Hill.
- Stouten, H., A., Heene, X. Gellynk y H. Polet (2011), "Strategic Groups in the Belgian Fishing Fleet", *Fisheries Research*, vol. 108, pp. 121-132.
- Thomas, H., y T. Pollock (1999), "From I-O Economics' S-C-P Paradigm through Strategic Groups to Competence-based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy", *British Journal of Management*, vol. 10, pp. 127-140.
- \_\_\_\_\_, y N. Venkatraman (1988), "Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis", *Journal of Management Studies*, vol. 25, núm. 6, pp. 537-555.
- Tywonik, S., P. Galvin y J. Davies (2007), "New Institutional Economics' Contribution to Strategic Groups Analysis", *Managerial & Decision Economics*, vol. 28, núm. 3, pp. 213-228.
- Wanden-Berghe, J. L., E. Fernández y C. Bañón (2011), *Introducción a la contabilidad financiera*, Madrid, Pirámide.
- Warning, S. (2004), "Performance Differences in German Higher Education: Empirical Analysis of Strategic Groups", *Review of Industrial Organization*, vol. 24, núm. 4, pp. 393-408.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 2, pp. 171-180.
- Zahra, S., y J. Covin (1993), "Business Strategy, Technology Policy and firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 451-478.
- Zúñiga, J. A., J. M., Fuente e I. Suárez (2004), "Dynamics of the strategic group membership-performance linkage in rapidly changing environments", *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 1378-1390.