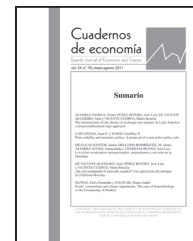




Asociación  
Cuadernos  
de economía

# Cuadernos de economía

www.cude.es



## ARTÍCULO

### Un análisis comparativo de las estrategias competitivas de los operadores de telecomunicaciones europeos y estadounidenses desde la Crisis Financiera Global.

Rafael Ramiro Moreno<sup>a</sup>, Alfredo Arahuetes García<sup>a</sup>, Omar de la Cruz Vicente<sup>b</sup> y Fernando Tomé Bermejo<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Universidad Pontificia Comillas. Madrid. España

<sup>b</sup> Universidad Antonio de Nebrija. Madrid. España

#### JEL CODES:

L10; L96

#### KEYWORDS:

Strategic Management;  
Telecommunications  
Operators;  
Europe;  
United States

**Abstract:** The objective of this study is to analyse the different competitive strategies used by European and US Telecommunications Operators (TOs) from the role of the institutions, the particular dynamics of domestic and regional markets of the United States and Europe, and the own profile of each operator, from the 2008 Global Financial Crisis (GFC). Based on a conceptual model grounded on Barney, Porter and Peng, as a strategic tripod to define a competitive strategy, results of interviews with fifty industry professionals who have been directly or indirectly involved in aspects related to the strategic management of the seven TOs were analysed. The research gives an important result: the greater duration and depth of the GFC in Europe and the important existing and structural differences between the two regions led to a less favourable competitive environment and dynamics for the TOs in Europe. In addition, differences in the profile of domestic markets and the degree of development of the mobile business negatively impacted the financial results of European operators due to less synergies and economies of scale, contributing to their worse comparative performance in capitalization. As a consequence, the competitive strategy and the business model management of the US TOs was more effective than that of the European TOs.

#### CÓDIGOS JEL:

L10; L96

#### PALABRAS CLAVE:

Gestión Estratégica;  
Operadores de  
Telecomunicaciones;  
Europa;  
Estados Unidos

**Resumen:** El objetivo de este trabajo es analizar las diferentes estrategias competitivas empleadas por los Operadores de Telecomunicaciones (OTs) europeos y estadounidenses dependiendo del papel de las instituciones, la dinámica particular del mercado doméstico y regional de Estados Unidos y Europa, y el perfil particular de cada operador, a partir de la Crisis Financiera Global (CFG) de 2008. Partiendo de un modelo conceptual basado en Barney, Porter y Peng, como trípode estratégico para definir una estrategia competitiva, se analizan las entrevistas realizadas a cincuenta profesionales que han estado directa o indirectamente involucrados en aspectos relacionados con la gestión estratégica de los siete OTs analizados. La investigación permite obtener un resultado importante: la mayor duración y profundidad de la CFG en Europa y las significativas diferencias coyunturales y estructurales existentes entre ambas regiones propiciaron un entorno y dinámica competitiva menos favorable para los OTs de Europa. Además, las diferencias en el perfil de los mercados locales y en el grado de desarrollo del negocio móvil impactó negativamente en los resultados financieros de los operadores europeos por unas menores sinergias y economías de escala, contribuyendo a su peor desempeño en capitalización. Como consecuencia, la estrategia competitiva y gestión del modelo de negocio de los OTs de Estados Unidos fue más eficaz que la de los OTs europeos.

Correo electrónico: rramiro@comillas.edu; arahuetes@comillas.edu; ocruz@nebrija.es; ftome@nebrija.es

<https://doi.org/10.32826/cude.v43i123.214>

0210-0266/© 2020 Asociación Cuadernos de Economía. Todos los derechos reservados

## 1. Introducción y justificación.

Los Operadores de Telecomunicaciones (OTs)<sup>1</sup> son empresas que compiten en un mercado global que exige unas sólidas capacidades de gestión y una estrategia competitiva dinámica. Pero la definición y ejecución de esa estrategia se realiza en unos contextos y situaciones particulares diversas. De 2012 a 2018, la industria de las telecomunicaciones europea perdió casi la mitad de su valor de capitalización, mientras en Estados Unidos subió un 71% y un 17% en Asia (Financial Times, 2019). Esta pérdida relativa de Europa frente a Estados Unidos se produce al mismo tiempo que se acelera el impacto de la digitalización, internet y la aparición de los teléfonos inteligentes en la dinámica competitiva de la industria. Porque para competir por el liderazgo global, comenzó a ser necesaria una convergencia operativa<sup>2</sup> de las redes fijo-móvil y una oferta diferencial e integrada de servicios de comunicaciones y entretenimiento (Feasey, 2015). Unos requisitos que difuminaron los límites que separaban las industrias de telecomunicaciones, medios y tecnologías (TMT). Además, estos cambios coincidieron con la Crisis Financiera Global (CFG), que tuvo un impacto mucho más significativo y duradero en Europa que en otras regiones (Kollmann, Pataracchia, Raciborski, Ratto, Roeger y Vogel, 2016). Una situación que propició un entorno regional distinto y que condicionó la reacción estratégica de los OTs a la nueva dinámica competitiva en esa industria extendida TMT. Una estrategia<sup>3</sup> que la definen los directivos, no las empresas, quienes están influidos por los grupos de interés y el entorno institucional que les rodea (Buckley y Strange, 2011).

Este proceso de gestión estratégica se realizó en un periodo con evidencias empíricas de una regionalización en el alcance real de las actividades internacionales de las empresas (Ghemawat, 2003; Oh y Rugman, 2012; Rugman y Oh, 2013). Una regionalización impulsada por el grado de complejidad institucional ofrecida a la inversión extranjera a través de una mayor o menor diversidad de instituciones existentes en un número mayor o menor de países dentro de esa región. En estas circunstancias, el análisis contextual del proceso de definición estratégica exige ampliar su alcance desde un nivel de país a uno regional (Arregle, Miller, Hitt, y Beamish, 2016).

<sup>1</sup> Los Operadores de Telecomunicaciones (OTs) se definen para este trabajo como aquellos operadores que disponen de red en propiedad y ofrecen, por medios propios, unos servicios integrados fijo-móvil de voz, datos y televisión al segmento residencial.

<sup>2</sup> La convergencia puede ser operativa o de redes. La convergencia de redes, que provoca la necesidad de disponer y operar conjuntamente unas redes fijas y móviles que inicialmente se desarrollaron por separado (Dekleva y Zadony, 2015; Frieden, 2014; Lee y Lee, 2008; Liebenau et al., 2012). La convergencia de servicios, que se inicia con la oferta conjunta de servicios de telefonía fija, móvil e internet (triple play en inglés) y que posteriormente integra contenidos de video (cuadruple play en inglés) (Lee y Lee, 2008).

<sup>3</sup> La estrategia competitiva se refiere a cómo crear una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que compite una empresa. La estrategia corporativa se refiere a dos preguntas diferentes: ¿en qué negocios debe estar presente la empresa? y ¿cómo el Grupo Corporativo debe gestionar las diferentes unidades de negocio? La estrategia corporativa es lo que hace que el conjunto corporativo valga más que la suma de sus unidades de negocio. (Porter, 1989).

Desde esa perspectiva regional, el perfil de los mercados domésticos y las características de sus entornos institucional, económico y regulatorio de Estados Unidos y Europa aparecen como variables diferenciales a analizar comparativamente. Porque la divergente trayectoria financiera de sus OTs está sucediendo en un mismo entorno global, pero desde contextos particulares en sus mercados de origen (Expansión, 2015). Unos mercados locales que son muy relevantes para los OTs en ambos casos, tanto a efectos de volumen de negocio como de vinculación política. De hecho, ATT y Verizon obtienen la práctica totalidad de sus ingresos en Estados Unidos. Y los principales operadores europeos generan entre un tercio y la totalidad de su negocio en Europa (ETNO, 2019).

Con el objetivo de identificar y analizar las causas que han motivado esa divergente trayectoria, y de comprender cómo y por qué se han producido, se realizó un estudio comparativo de los siete principales OTs europeos y estadounidenses. Los resultados obtenidos se basan en las aportaciones realizadas por 50 consejeros y directivos de la industria entrevistados, y se apoyan en el análisis de la información pública relevante y en bases de datos financieras como Factset<sup>4</sup> y Bloomberg<sup>5</sup>.

En la sección siguiente se plantea el marco teórico y enfoque metodológico utilizados, seguido de una descripción de los resultados encontrados y de las conclusiones del trabajo.

## 2. Marco teórico

Las teorías sobre la gestión estratégica relacionan los diferentes factores competitivos que se producen en una industria. En este sentido, destacan en la literatura académica tres visiones diferentes desde las que definir una estrategia competitiva duradera. Una primera visión basada en la empresa (Barney, 1986), que considera que las ventajas competitivas de una empresa provienen de su capacidad para obtener rentabilidades superiores a la media del mercado. Una segunda visión, desde la industria, que defiende Porter (2008), quien considera que las empresas pueden mejorar su posicionamiento competitivo en una industria determinada si logran influir en los factores que determinan su dinámica competitiva. Por último, la visión institucional, según la cuál, Peng, Wang y Jiang (2008) señalan que son las instituciones políticas, regulatorias o la propia sociedad civil las que generan el contexto donde las empresas compiten.

Desde el punto de vista del objetivo de este trabajo, la incorporación de esta tercera perspectiva estratégica se considera esencial porque se considera que explica en gran medida las diferencias significativas que existen entre las instituciones de Estados Unidos y la Unión Europea y la influencia que tienen a nivel nacional o internacional (Peng et al., 2008). Unas diferencias que a nivel doméstico habían pasado desapercibidas para los primeros trabajos enfocados sobre la definición estratégica (Ingram y Silver-

<sup>4</sup> FactSet es una compañía estadounidense que provee información financiera y software analítica para profesionales de inversiones

<sup>5</sup> Bloomberg es una compañía estadounidense que ofrece software financiero, datos y noticias para profesionales de inversiones.

man, 2000). Esto se debió a que el desarrollo inicial de esta teoría se centró en la influencia que las instituciones de los países destino tenían sobre la estrategia de crecimiento de las empresas inversoras (Peng, 2003). Pero que su posterior desarrollo teórico se orienta a comprobar si las instituciones del país de origen también podrían condicionar el modo en que las empresas definen y ejecutan sus estrategias competitivas.

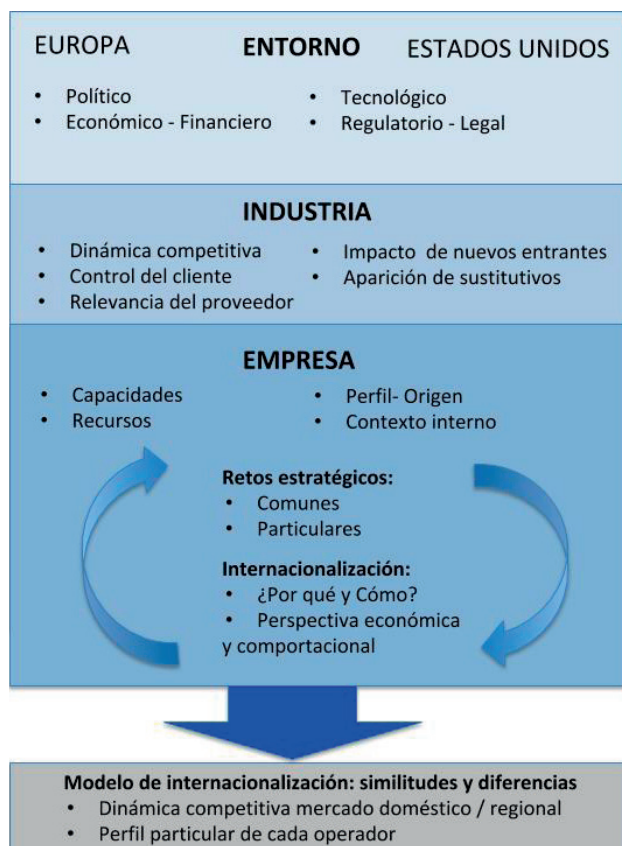
En este sentido, Peng et al. (2008) defienden que, en buena medida, las estrategias competitivas de las empresas sí están condicionadas por sus instituciones domésticas. En consecuencia, Peng propone la integración de esta tercera perspectiva con las dos visiones estratégicas tradicionales mediante la utilización de un nuevo enfoque llamado trípole estratégico (Peng, Sun, Pinkham, y Chen, 2009). Un enfoque conceptual que considera la perspectiva institucional como complementaria a las dos visiones descritas anteriormente (Peng et al., 2008). Y que permite captar la interacción que se produce entre la empresa, los distintos actores de la industria y las instituciones que les rodean para identificar las opciones estratégicas disponibles en cada momento (Peng, 2002). De esta manera, las alternativas estratégicas a las que se enfrentan los decisores son el resultado de analizar y valorar las capacidades únicas que tienen las empresas, los cambios previstos en la dinámica competitiva de una industria y las limitaciones formales e informales que el entorno institucional externo e interno a la organización impone (Meyer, Estrin, Bhaumik, y Peng, 2009; Peng, 2003).

Este enfoque tridimensional se considera muy relevante para conocer cómo los OTs se enfrentan a los retos estratégicos en una industria globalizada. Una relevancia que subyace de la elevada dependencia que la industria de las telecomunicaciones tiene de los reguladores y de sus decisores (Liebenau, Elauf-Calderwood, y Karrberg, 2012; Sarkar, Cavusgil, y Aulakh, 1999; Stienstra, Baaij, Van den Bosch, y Volberda, 2004). Tradicionalmente, la comunidad académica relacionada con el estudio de las industrias TMT ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) como mecanismo fundamental para diseñar sus estrategias competitivas (Chan-Olmsted y Jamison, 2001; Powell, 2007). Un modelo que está siendo criticado por estar orientado a industrias donde la regulación no juega un papel relevante en la dinámica competitiva. Este no es el caso de las telecomunicaciones, una industria muy regulada y que requiere de un modelo estratégico evolucionado (Rajasekar y Al Raei, 2013; Sutherland, 2014). También Gould y Desjardins (2015) consideran que es un modelo apropiado para entender las dinámicas competitivas en la era industrial, pero no para empresas que compiten en una era digital mediante modelos de negocios muy integrados. Incluso Peng et al. (2008) critican el modelo de Porter (2008) porque considera a la empresa como un agente reactivo obligado a adoptar la estrategia que le propone la dinámica externa de su industria. Una limitación que Lee y Lee (2008), en su estudio del efecto de las ofertas *triple play* en el ARPU (Ingreso Medio Por Usuario, en castellano), solucionan complementando el enfoque de la industria de Porter con la dimensión estratégica de la teoría de los recursos y capacidades.

## 2.1. Modelo conceptual.

En base a los argumentos señalados respecto a los diferentes enfoques existentes para definir la estrategia de los OTs, se ha construido un modelo conceptual que identifica los retos estratégicos de la industria a través de los principales factores que los impulsan. Así, mediante su utilización, se pretende identificar los principales retos estratégicos a los que se enfrentan estos operadores y relacionarlos con las motivaciones y criterios de actuación subyacentes en las decisiones adoptadas. Un modelo desarrollado sobre el mismo fundamento teórico utilizado por los primeros trabajos dirigidos a estudiar la importante influencia de las instituciones en las actuaciones de un grupo definido de empresas: las empresas nacidas en países emergentes. Un enfoque teórico cuya aplicabilidad a las empresas europeas y norteamericanas generaba dudas, al considerarse que su entorno institucional seguía las pautas del mercado doméstico y podía ser tratado como parte del *background* del mismo (Peng et al., 2008). Un supuesto que contrasta con el protagonismo mostrado, en las dinámicas competitivas de esos mercados, por sus instituciones domésticas y regionales desde la CFG. Un cambio en el entorno que podría haber condicionado las estrategias competitivas de sus OTs. En la figura 1 se presenta el modelo conceptual, que permite identificar y relacionar los principales retos estratégicos a los que se enfrentan los OTs con los factores que condicionaron sus estrategias competitivas.

Figura 1. Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia.

En la aplicación de este modelo, primero se identifican los retos estratégicos a los que se enfrentan los OTs aplicando un trípode estratégico con tres perspectivas: empresa, industria y entorno institucional. Para ello, cada perspectiva utiliza un conjunto de factores diferentes como impulsores de la estrategia corporativa de los operadores. Además, según sea la perspectiva estratégica utilizada, se pueden identificar unos desafíos estratégicos comunes para toda la industria o de carácter particular para cada operador.

De esta manera, si se pretende definir una estrategia corporativa considerando el contexto de las instituciones que rodean a los operadores de telecomunicaciones, son los factores políticos, económicos, tecnológicos y regulatorios los que mayor impacto tienen (Peng et al., 2008). En cambio, si esa definición se realiza priorizando alcanzar una posición competitiva determinada dentro de una industria ya globalizada como la de las telecomunicaciones, son los factores considerados por Porter (2008), en su modelo de las cinco fuerzas, los que mejor identifican esos retos estratégicos. Finalmente, si son las capacidades, recursos y perfil particular de cada operador los principales condicionantes estratégicos, como defiende Barney (1991), son esos factores los que mejor determinan los desafíos estratégicos a los que se enfrentan los operadores de telecomunicaciones.

Para enfrentarse a los retos estratégicos identificados en la primera fase, los OTs diseñan sus estrategias competitivas considerando diferentes factores externos e internos a la organización y que condicionan sus decisiones. Los externos están ligados a la estructura particular de la industria de las telecomunicaciones y al entorno institucional en el que compete la empresa. Son características particulares de la industria que impactan a todos los OTs en mayor o menor grado. Los internos están ligados al perfil propio de cada operador y a las instituciones que gobiernan sus grupos de interés.

Es importante resaltar que este modelo facilita una visión complementaria de la estrategia desde la teoría del nuevo institucionalismo y su influencia para determinar qué organizaciones y con qué estrategias pueden competir con éxito (Peng et al., 2009). Una perspectiva que defiende que los diferentes actores estratégicos buscan sus propios intereses, pero lo hacen dentro de unos límites establecidos por unas instituciones. Unos límites que se establecen a través de un marco institucional, social y regulatorio que rigen las actuaciones de los estados, las organizaciones y las personas. En consecuencia, la definición estratégica en una empresa debe considerar el impacto esperado de este entorno para decidir cómo explotar mejor sus capacidades competitivas dentro de ese contexto (Ingram y Silverman, 2000). En definitiva, incorpora un proceso dinámico entre las organizaciones y su entorno que permite generar diferentes estrategias competitivas.

## 2.2. Evolución del contexto institucional, estrategias y factores.

Este modelo permite analizar cómo esas instituciones influyen en las estrategias de las organizaciones, con qué nivel de impacto, bajo qué circunstancias y hasta qué punto condicionan otras opciones estratégicas (Peng, 2002). Además, el modelo ayuda a profundizar en el análisis de dos varia-

bles: la dinámica particular del mercado doméstico y regional de Estados Unidos y Europa y el perfil particular de cada operador.

De esta manera, cada operador, dependiendo de elementos internos y externos al mismo, decide actuar de una determinada manera ante la evolución y desarrollo de su entorno. Por ejemplo, la liberalización y desregulación de los mercados domésticos de telecomunicaciones y las privatizaciones de los operadores incumbentes provocaron un doble impacto en las estrategias corporativas de estos operadores: uno reactivo (aplicando una estrategia defensiva de su base de clientes domésticos) y otro proactivo (desarrollando una estrategia ofensiva para ganar nuevos mercados ofreciendo servicios adicionales o expandiéndose a otros países).

Whalley y Curwen (2010) señalan, además, la existencia de una estrategia reactiva, e incluso desesperada, desarrollada por los consejos de administración de estos operadores durante los años siguientes al estallido de la burbuja puntocom. También Stienstra et al. (2004) identifican otro tipo de planteamiento estratégico. Defienden que los OTs europeos aplicaron, a finales de los años 1990 y primeros años 2000, una estrategia de “seguir a la industria”. Una estrategia basada en un comportamiento de manada (*herd behaviour*, en inglés) que provocó que no existiesen diferencias entre las estrategias desarrolladas por los principales operadores incumbentes europeos. Hablamos de un planteamiento estratégico como líder o como seguidor.

Este trabajo defiende que también existen estrategias oportunistas o de imitación, que incorporan factores relacionados con el comportamiento particular de cada empresa como respuesta a cambios en la dinámica competitiva de la industria y en su entorno. De esta manera, los operadores publican una estrategia determinada al mercado pero, en la práctica, están constantemente evaluando oportunidades. Porque el carácter de oligopolio de la industria de las telecomunicaciones no permite dejar de valorar alternativas a nivel global ni de seguir mejorando la estructura de costes. Requiere buscar equilibrios constantemente, buscando sinergias sin dejar de analizar oportunidades fuera, según apuntaba el informante 22 (E22).

Un ejemplo fue Orange, quien a pesar de anunciar un posicionamiento que no consideraba la entrada en nuevos negocios como una vía expresa de internacionalización, sí se planteó la posibilidad de crecer internacionalmente vía operador móvil virtual apoyándose en el ecosistema propio digital con servicios como Dezzaer, el Spotify francés, o DailyMotion, el Youtube francés. También anunció una estrategia internacional limitada a mercados de Europa, África y Oriente Medio (Orange, 2015). Pero, como ha sido una constante en la industria de las telecomunicaciones desde su inicio, Orange no dejó de evaluar opciones de crecimiento de manera oportunista fuera de su área geográfica prioritaria. Por ejemplo, sin ser Asia una región prioritaria, hace 3 años Orange intentó entrar en Myanmar, con un régimen comunista, donde sólo operaba el operador incumbente. Otro ejemplo fue ATT, quien a pesar de un planteamiento racional hacia la evaluación de sus inversiones, no ha dejado de tener un enfoque oportunista hacia la internacionalización. Su sólida posición financiera, unida a la débil posición en la que se encontraban los principales operado-



res europeos desde la CFG, ofrecían a ATT la oportunidad de liderar una nueva etapa de consolidación global en la industria. Varias son las fuentes que han indicado que ATT se planteó la compra de Telefonica y la de Vodafone. Pero las resistencias institucionales, por un lado, y la mayor ponderación de los criterios financieros sobre los puramente asociados a una mejora de la posición competitiva global, por otro, resultaron suficiente para no llevar a término las operaciones.

Respecto a los factores que caracterizan a los operadores y que influyen en las variables que determinan la dinámica competitiva de la industria, se presentan agrupados en base a su origen externo o interno del operador. Los factores externos están ligados a la estructura particular de la industria y al entorno institucional en el que compete la empresa. Los más relevantes son: las ventajas del primer entrante, disponer de economías de escala, la estructura oligopólica del mercado, el momentum de la industria y el fenómeno de la convergencia. El grupo de los factores internos está ligado al perfil propio de cada operador y a las instituciones que gobiernan sus grupos de interés. Si la capacidad de decisión y actuación reside en la propia empresa, este grupo de factores pueden originar diferencias en el planteamiento competitivo de los operadores.

**Tabla 1.** Factores determinantes de la dinámica competitiva de los OTs

Origen	Factores
Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas del primer entrante</li> <li>• Economías de escala</li> <li>• Oportunidades de entrada y salida</li> <li>• <i>Momentum</i> en la consolidación</li> <li>• Irreversibilidad de la inversión</li> <li>• Convergencia</li> </ul>
Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud hacia el riesgo</li> <li>• Capacidad financiera</li> <li>• Liderazgo en estándares tecnológicos</li> <li>• Demanda de clientes multinacionales</li> <li>• Adquisición de recursos para la mejora de eficiencia</li> <li>• Búsqueda de activos estratégicos</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura académica.*

### 3. Metodología

Este estudio de la gestión estratégica de los operadores utiliza una metodología cualitativa, como hacen otros trabajos dirigidos a identificar las implicaciones estratégicas de las decisiones tomadas por las empresas que compiten en una industria TMT convergente (Wulf y Zarnekow, 2011). Un diseño que ha pretendido facilitar el entendimiento y aporte de evidencias sobre cómo y por qué los operadores analizados han adoptado un planteamiento estratégico determinado para mantenerse competitivos desde la CFG.

El alcance del trabajo considera dos regiones distintas, por lo que se opta por el estudio comparativo de casos como método para conocer cómo el entorno institucional de cada mercado y las características particulares de cada operador condicionaron sus estrategias competitivas. Una elección

fundamentada en su fortaleza para capturar la vinculación existente entre el fenómeno estudiado y su contexto (Yin, 1994). También mejora la generalización de los resultados en comparación con el estudio de un único caso (Miles y Huberman, 1994). Además, comparado con otros métodos de investigación, realizar una comparativa de casos facilita un mejor entendimiento de las diferencias existentes dentro del fenómeno en estudio (Eisenhardt, 1989). Lo facilita comparando y contrastando los casos a través del estudio de los diferentes factores que explican el fenómeno (Eisenhardt y Graebner, 2007).

#### a) Condicionantes y decisiones tomadas

Son los operadores que tienen su origen en Estados Unidos y Europa los que han tenido un protagonismo más relevante desde que esta industria comenzara a globalizarse a comienzos de los años 1980. Su inclusión como requisito de la muestra de casos de estudio ha permitido contextualizar el análisis de lo ocurrido durante los últimos diez años respecto a las actuaciones en periodos anteriores. Es decir, acotar el análisis de casos a operadores europeos y estadounidenses ha permitido conocer cómo ha evolucionado su gestión estratégica con una perspectiva histórica. Además, en una industria oligopólica, globalizada y caracterizada por una tendencia a la consolidación para competir en el entorno de una industria extendida TMT, es un hecho que el número de operadores tiende a reducirse y su tamaño a crecer.

Teniendo en cuenta estos condicionantes, la selección de las empresas representativas de estos mercados se realizó mediante un muestreo teórico con dos criterios principales. El primer criterio fue elegir los operadores europeos y estadounidenses de mayor tamaño. Para ello, se utilizó el ranking mundial por volumen de ventas de los diez mayores proveedores de servicios de telecomunicaciones en 2008 (IDATE, 2011). En aquel momento, sólo 2 operadores tenían su base corporativa fuera de Europa y Estados Unidos: NTT (2°) y China Mobile (8°). Los otros operadores eran ATT, Verizon, DT, Vodafone, Telefonica, Orange, Telecom Italia y BT. Este hecho muestra que, antes de la CFG, la industria global de las telecomunicaciones estaba dominada por los operadores en los que se centra esta investigación.

Por otro lado, se aplicó un segundo criterio de máxima diversidad en el perfil del operador seleccionado con objeto de facilitar la transferibilidad de los resultados obtenidos. Los factores de diversidad se definieron en términos del origen como proveedor incumbente en su mercado doméstico; el enfoque en el negocio fijo, móvil o universal; el grado de control por parte del gobierno nacional; y su experiencia histórica hacia la internacionalización. Por último, como consideración adicional, se priorizó la selección de aquellos operadores donde los autores tuvieran mayor facilidad de acceso a entrevistar a los informantes más relevantes para este estudio. Como resultado final, se descartó analizar Telecom Italia y enfocar el estudio en los siete operadores europeos y estadounidenses restantes.

#### b) Entrevistas personales

Mediante entrevistas personales, se recopilaron evidencias aportadas por personas internas y externas al operador con involucración directa en los procesos de definición y gestión estratégica. En paralelo, y a través de varias fuentes de

información secundaria como bases de datos financieras, publicaciones sectoriales e institucionales, informes anuales y documentación específica de los operadores, páginas web corporativas y publicaciones generalistas de reconocido prestigio, se obtuvieron evidencias de distinta naturaleza. En el estudio de casos, combinar información cualitativa y cuantitativa procedente de diversas fuentes refuerza la triangulación de los resultados y genera sinergias en el trabajo de análisis (Eisenhardt, 1989).

La entrevista es el método más eficiente para recopilar datos y evidencias que ayuden a explicar fenómenos puntuales e infrecuentes (Eisenhardt y Graebner, 2007). Las decisiones de entrar o abandonar un país extranjero y las de aprobar las grandes inversiones requeridas para competir en el negocio de las telecomunicaciones encajan en esa descripción. Por otro lado, la entrevista semiestructurada realizada personalmente y en profundidad permite participar al entrevistado en la construcción del significado de las evidencias aportadas (DiCicco-Bloom y Crabtree, 2006). Por estos motivos, entrevistar a las personas que directamente participan en este tipo de decisiones es la mejor fuente para entender cómo y por qué se tomaron unas decisiones y conocer la dinámica de sus estrategias competitivas.

Para este estudio se han realizado 50 entrevistas personales en profundidad a profesionales que han estado directa o indirectamente involucrados en aspectos relacionados con la gestión estratégica de los operadores analizados (tabla 2, en anexo). Estas entrevistas siguieron un guion orientativo que fue adelantado a los informantes con objeto de delimitar el alcance de la conversación. Unas conversaciones que se llevaron a cabo siguiendo los principios de afinidad, persistencia, claridad, secuencia y profundidad (Hermawicz, 2002; Valles, 2007). Para la selección de los entrevistados, se realizó un muestreo basado en identificar a las personas que tienen o han tenido responsabilidad directa sobre decisiones estratégicas en los operadores analizados. En paralelo, se procedió a identificar potenciales informantes que pudiesen facilitar una triangulación de los resultados. A finales de septiembre de 2017 se inició el trabajo de campo, que se prolongó hasta junio de 2018.

La primera entrevista se realizó en octubre de 2017 y permitió confirmar la idoneidad del guion diseñado para conducir una entrevista sobre un asunto tan sensible como la estrategia de una empresa. Por otro lado, de las 20 invitaciones inicialmente realizadas, 5 personas no contestaron a pesar de recibir una segunda invitación posterior. De las 15 personas restantes, finalmente pudieron ser entrevistados 13 informantes.

Posteriormente, debido al enorme interés que el objeto del estudio generó en los informantes entrevistados, se produjo el efecto “bola de nieve” que el método de la entrevista personal puede desencadenar en determinadas condiciones (Becker, Bryman, y Ferguson, 2012). De esta manera, las referencias y recomendaciones personales de los informantes entrevistados permitieron enviar, a partir de enero 2018, 45 invitaciones adicionales a participar en el estudio. Sólo 3 personas declinaron participar personalmente y designaron a una persona de su equipo para realizar la entrevista. De las 42 invitaciones restantes, 37 personas fueron entrevistadas, realizándose la última entrevista en junio de 2018.

La mayoría de las entrevistas se realizaron de forma presencial (42; 84%) y generalmente en la oficina del informante (24; 48%). Sólo 5 entrevistas se realizaron por Skype y 3 por teléfono. Todas las entrevistas se realizaron en castellano y tuvieron una duración de entre 45 y 100 minutos. Salvo 4 entrevistas, todas las conversaciones fueron grabadas utilizando la aplicación Notas de Voz en un iPhone 6.

Respecto al perfil de los entrevistados, 20 personas (40%) son o han sido miembros del Consejo de Administración de empresas en la industria extendida TMT, tanto a nivel corporativo como a nivel de un país o filial de negocio transnacional. De ellos, 17 en calidad de Presidente, Consejero Delegado o miembro del Consejo de Administración de un OT. Las otras 30 personas (60%), son altos directivos pertenecientes al Comité de Dirección o áreas funcionales de finanzas, estrategia o desarrollo corporativo de los operadores, proveedores de equipos o gestión de redes, y consultores que han estado directamente involucrados en decisiones estratégicas de los OTs. De ellos, 23 como directivos de un OT.

El grupo de informantes principal lo componen los 40 entrevistados (80%) que han trabajado durante su carrera profesional en al menos un operador de telecomunicaciones. De ellos, 39 informantes (78%) lo han hecho para uno de los 7 operadores analizados. Y 21 informantes (42%) siguen trabajando actualmente en un operador. También es importante comentar que varios entrevistados (21; 42%) tienen un perfil reforzado de informante al aportar experiencias en dos o más organizaciones objetivo. Son 5 personas (10%) que han trabajado durante su carrera profesional en dos de los operadores analizados y otras 16 personas (32%) que han trabajado en un operador y en un proveedor, regulador, competidor TMT o como consultor especializado en la industria. Este hecho refuerza la fiabilidad de los resultados obtenidos, al aportar conocimiento interno de dos operadores u organizaciones vinculadas que les permite comparar el funcionamiento de los distintos operadores.

Por otro lado, y con objeto de mejorar la triangulación de los resultados, se realizaron entrevistas personales al grupo de informantes externos a los operadores analizados. Fueron 10 profesionales (20%) que han participado como consultor en algún proceso de definición estratégica de los operadores seleccionados o que forman parte de las industrias convergentes TMT en calidad de competidor, regulador, proveedor o nuevo entrante (empresas tecnológicas y de medios).

Por último, se quiere destacar que el 98% de los entrevistados tiene experiencia profesional en la industria en Europa, el 74% en Estados Unidos y el 72% en otras regiones del mundo como Asia, África o Latinoamérica.

El resultado de estas entrevistas ha permitido aportar evidencias sobre la importancia que los distintos factores han tenido en la gestión estratégica competitiva de los operadores analizados. Adicionalmente, se han identificado los desafíos que eran comunes a todos los operadores y aquellos otros que aplicaban particularmente a alguno de los operadores analizados. El estudio también ha permitido identificar retos que fueron prioritarios en las primeras etapas de expansión de la industria pero que han perdido

criticidad e importancia en la última etapa temporal, desde la CFG, foco principal del estudio.

Como complemento a las evidencias recopiladas a través de las 50 entrevistas realizadas, se han utilizado varias fuentes secundarias de información. En concreto, informes anuales e información contenida en las páginas web corporativas de los OTs, informes sectoriales elaborados por ITU, IDATE y GSMA y las bases de datos financieras Bloomberg y Factset. El fin principal de obtener esta información complementaria ha sido poder contrastar y triangular las evidencias aportadas por los informantes (Yin, 2013). En algunas ocasiones, han sido los propios entrevistados los que han indicado la existencia de estas fuentes o han facilitado directamente la información relevante. Tanto en formato papel como por medios electrónicos. La selección del tipo de fuente e información aportada se realizó siguiendo las pautas marcadas por el modelo conceptual diseñado.

#### 4. Análisis de los resultados

En esta sección se plantean los retos estratégicos, se analizan los resultados de las entrevistas, y se interpretan las actuaciones de los OTs con relación a los modelos teóricos.

##### 4.1 Retos estratégicos de los OTs.

Algunos de los retos estratégicos a los que se enfrentaron los OTs eran inherentes a las características propias de una industria que es oligopólica e intensiva en capital, lo que exigía alcanzar una masa crítica de clientes para poder mantener un crecimiento rentable y sostenible (Laanti, McDougall y Baume, 2009). En este sentido, los operadores necesitaban *ganar tamaño* localmente y *alcanzar nuevos mercados* mediante el crecimiento internacional. Por otro lado, como ya hemos comentado, su dinámica competitiva estaba supeditada a la normativa impuesta por los reguladores sectoriales y la influencia de los gobiernos (Liebenau et al., 2012). Por tanto, una óptima gestión de los gobiernos y reguladores, tanto locales como de los países destino, fue y sigue siendo un desafío estratégico crítico en este negocio.

Pero durante la última década, aparecieron nuevos retos que condicionaron sus estrategias competitivas. Unos retos vinculados a los cambios en el contexto en el que competían los OTs analizados. Así, el lanzamiento simultáneo del iPhone 3G en 70 países en 2008 rompió el tradicional liderazgo que los operadores tenían en la industria. Un fenómeno que permitió que el acceso a los clientes ya no fuese exclusivo de los operadores y habilitó la irrupción de unos *nuevos entrantes*, los “over the top”<sup>6</sup> (OTTs), que comenzaron a marcar el ritmo de innovación en una industria extendida TMT (Zuhdi, Pereira y Teixeira, 2011). Un frente competitivo que tuvo un efecto positivo en la demanda de conectividad, pero un fuerte impacto negativo en las cuentas de los operadores y en sus capacidades para competir (Wulf y Zarnekow, 2011). Al mismo tiempo, la CFG provocó una pérdida de rentabilidad y un deterioro financiero para

la mayoría de los operadores analizados, especialmente aquellos con mayor exposición a Europa.

Ante estos cambios en el contexto competitivo y la creciente madurez del negocio de red, comenzó a extenderse el *fenómeno de la convergencia*. Un movimiento competitivo que tuvo un doble impacto en los operadores: en su oferta de servicios y en la gestión operativa de sus redes (Wulf y Zarnekow, 2011). Este cambio en la forma de ofrecer y operar los servicios les abrió un nuevo frente competitivo, que exigía disponer de redes de fijo y móvil y dedicar recursos financieros adicionales. En este contexto, para rentabilizar el negocio de red y competir con los OTTs, era necesario una *mayor diferenciación de la oferta* convergente de servicios fijo, móvil e internet. Y, por tanto, disponer de una oferta de servicios integrados “cuadruple play” que incluyese servicios de valor añadido como la televisión. Este hecho exigió a los operadores una mayor integración con la industria de los medios y las tecnologías, actuación que todavía es limitada a fecha de hoy y se mantiene como reto estratégico a resolver (McKinsey & Co, 2017). De hecho, los operadores decidieron seguir diferentes estrategias, redefiniendo en algunos casos sus estrategias corporativas (Dike y Rose, 2017). Sin embargo, para algunos operadores, estos nuevos frentes estratégicos estuvieron supeditados a la principal demanda de los mercados y de los grupos de interés internos: *equilibrar los niveles de apalancamiento financiero y mejorar la rentabilidad*.

##### 4.2 Resultados de las entrevistas.

Las entrevistas se han relacionado temáticamente con cuatro resultados. Los entrevistados que sustentan cada razonamiento se denotan con la letra E y un número. Es importante señalar que, debido a la naturaleza confidencial del asunto analizado, al formato de entrevista semiestructurada y al perfil ejecutivo de los entrevistados, el alcance y profundidad de los diferentes temas tratados no fue uniforme. Por tanto, se han incluido las referencias particulares de aquellos informantes que mayor énfasis hicieron de cada tema analizado. El listado de entrevistados aparece en la tabla 2 del Anexo.

###### 4.2.1. Efectos de la Crisis Financiera Global

La CFG produjo un importante deterioro del modelo de negocio tradicional de la industria (Lee y Lee, 2008; Wulf y Zarnekow, 2011). Un impacto negativo a pesar de la fuerte demanda de conectividad generada por la creciente penetración de los teléfonos inteligentes y el ecosistema de aplicaciones. Pero este deterioro económico y social recesivo tuvo una mayor duración e impacto negativo en Europa que en Estados Unidos (Alvarez, Cravino y Levchenko, 2017; Kollmann et al., 2016). Con una reacción de sus reguladores y gobiernos diferente. En Europa adoptaron una firme postura “pro consumidor”, que priorizaba la reducción del precio final de los servicios asegurando que la población tuviese acceso a los servicios de telecomunicaciones a un precio asequible (Liebenau et al., 2012; E23). Para conseguirlo, y a diferencia de Estados Unidos, dificultaron la consolidación entre operadores y establecieron recortes en las tarifas de los servicios de telecomunicaciones, restando mucho valor a los mercados nacionales europeos, fuente principal de sus ingresos (E32). Este enfoque ayudó a alcan-

<sup>6</sup> La frase ‘over the top’ (OTT) se refiere a servicios prestados sobre las redes de telecomunicaciones pero que permanecen fuera del control de los OTs (Feasey, 2015).

zar unos altos niveles de penetración del servicio, pero presionó a la baja los márgenes de los OTs. Esto propició que se extendiese la filosofía del “low cost” entre los clientes residenciales y corporativos, lo que desató una fuerte guerra de precios entre los operadores europeos. La consecuencia fue un deterioro de su capacidad financiera que les obligó a replantear su presencia internacional como palanca competitiva de su estrategia global de negocio (E23). También el regulador en Europa ha tendido a obligar al operador incumbente a abrir sus redes a los operadores alternativos, haciendo la operación de entrada en un país más fácil y rentable para estos últimos.

Este enfoque se ha acentuado desde la CFG con objeto de favorecer la competencia y mantener los precios bajos, lo que ha provocado que los operadores incumbentes europeos hayan sufrido mucho en sus mercados locales y tuvieran que priorizar su atención y recursos en defender su posición competitiva en esos mercados. Por último, se recaudaron importantes cantidades de dinero por licencias de espectro para contribuir a financiar los déficits públicos de los gobiernos (E46). Ante este entorno económico, todos los OTs europeos comenzaron a priorizar la estabilidad financiera del negocio aplicando programas de eficiencia y consolidación (E1; E3; E13; E32). Esta diferencia coyuntural en el entorno económico entre ambos mercados ayuda a explicar la disparidad de resultados de sus operadores y favoreció que los operadores americanos no tuviesen que salir de su mercado doméstico.

Todo lo anterior conduce al primer resultado: La CFG tuvo una duración y profundidad mayor en Europa, lo que provocó un mayor deterioro de los operadores de telecomunicaciones europeos.

#### 4.2.2. Entorno institucional y marco regulatorio

El marco regulatorio es uno de los factores que, según los directivos entrevistados, más ha incidido en el desarrollo dispar de ambos mercados desde la CFG. En este sentido, los directivos coinciden en caracterizar al regulador de Estados Unidos como más proclive a asegurar un crecimiento sostenido de su industria, regulando con el objetivo de preservar el valor de su mercado interior (E1; E2; E4; E5; E7; E9; E11; E13; E14; E15; E16; E18; E20; E21; E23; E35; E36; E37; E38; E46; E47; E49). En este sentido, señalan que su regulador adoptó una postura “pro industria” más proclive a facilitar que los operadores invirtiesen en innovar y mejorar sus servicios. Y lo hizo facilitando la consolidación interna de los operadores. “Porque los *economics* de un telco están directamente relacionados con el número de redes existentes y el total de clientes/habitantes en un mercado” (E33). De esta manera, los operadores podían disponer de la capacidad financiera para hacer frente a las inversiones necesarias para vertebrar un país muy extenso, manteniendo el liderazgo global en la industria (E7; E30).

Por el contrario, los directivos entrevistados describen a los reguladores europeos como más preocupados por proteger los intereses del consumidor asegurando precios bajos a través de una fuerte competencia entre operadores. Y aunque la progresiva globalización de la industria fue homogeneizando las regulaciones de Estados Unidos y Europa, los informantes entrevistados manifiestan que el regulador local todavía sigue marcando diferencias significativas entre

ambos mercados (E1; E4; E5; E9; E10; E14; E15; E16; E22; E26; E30; E33; E35; E47). En este sentido, los reguladores no permitieron una consolidación transnacional de sus operadores, lo que restó mucho valor a los mercados nacionales y mantuvo un mercado fragmentado. Además, la defensa de los intereses nacionales de los gobiernos, algunos todavía presentes en el accionariado de operadores como Orange y DT, reforzaba la competencia entre reguladores y dificultaba la consolidación entre los OTs europeos. También los gobiernos recaudaron importantes cantidades de dinero por la adjudicación de licencias, lo que contribuyó a financiar los elevados déficits públicos que la CFG ocasionaba en las cuentas públicas. Ante esta situación, los operadores en Europa optaron por una consolidación a nivel nacional para amortiguar esa mayor intensidad competitiva. Así, se registraron 26 fusiones domésticas en 43 países europeos entre el año 2000 y el 2015 (Bernal, Garrido y Ríos, 2016). Más recientemente, la Comisión Europea autorizó la consolidación de 4 a 3 operadores en Holanda, Austria, Irlanda y Alemania (Genakos, Valletti y Verboven, 2018). No obstante, no todos los reguladores locales en Europa han sido reacios a la consolidación interna de sus operadores (E32). Hubo diferencias entre países como Francia, donde el regulador siempre mantuvo clara su oposición a esa consolidación, y España, que sí lo facilitó, aunque imponiendo condiciones que mantuviesen un nivel de competencia suficiente. Estos hechos ponen de manifiesto las diferencias existentes en la interpretación local de las directivas comunitarias orientadas a unificar el mercado de las telecomunicaciones europeo (E1; E5; E35; E46).

Por otro lado, también en el perfil de accionistas de los OTs existían diferencias. En Estados Unidos, el planteamiento estratégico priorizaba el retorno esperado de la inversión, que incluía la valoración del elevado riesgo de hacer negocios fuera de su mercado doméstico. Este factor hizo que su enfoque hacia la internacionalización fuese más racional que el aplicado por los OTs europeos, donde los gobiernos e instituciones influyeron con criterios políticos en sus decisiones (E23).

Respecto a la apertura del mercado doméstico a los operadores extranjeros, destaca el relativo proteccionismo de Europa respecto a Estados Unidos. La regulación local no impide la entrada de operadores extranjeros a ninguno de los dos mercados, pero la necesaria aprobación por parte de los gobiernos y las exigencias impuestas por las instituciones de la competencia han frenado varias operaciones de compra entre operadores europeos y americanos (Curwen, 2015). “Es una industria con sus intereses creados y ni a incumbentes ni a reguladores les interesa cambiar el statu quo.” (E41).

Los mercados financieros, por su parte, incrementaron la presión sobre los OTs europeos a favor de los OTs de Estados Unidos. Los criterios racionales se impusieron en la industria a ambos lados del atlántico, pero el deterioro de las expectativas de negocio en Europa limitaba mucho más el margen de actuación de los OTs europeos. Con frecuencia, a través del impacto en los precios de cotización bursátil, la visión externa del mercado primó sobre los planteamientos estratégicos internos de los OTs (E24). Pero la llegada de la CFG y la reducción de los márgenes del negocio, especialmente en Europa, generó dudas sobre la sostenibilidad



del modelo de negocio tradicional de la industria y puso en alerta a los analistas financieros. Su reacción fue obligar a los OTs a posponer cualquier oportunidad de expansión hasta que no se recuperasen los indicadores financieros del negocio, con una mayor presión sobre aquellos operadores que llegaron con una situación financiera más debilitada a la CFG, como Telefonica o BT (E5; E12; E14; E20).

Finalmente, la mayor consolidación interna permitida a los OTs en Estados Unidos les permitió hacer frente a la creciente competencia proveniente de sus propias empresas tecnológicas (E13). Una competencia que impactó antes a los operadores estadounidenses que a los europeos, en un momento en el que estaban inmersos en recuperar el retraso respecto a Europa en el desarrollo de las redes móviles 3G y 4G. Esa competencia directa les presionó a decidir su posicionamiento estratégico en la industria extendida TMT y a desarrollar nuevas capacidades (E11; E20; E23; E35). En cambio, la industria de las telecomunicaciones europea considera que existía una menor regulación local sobre los servicios que ofrecían las empresas tecnológicas, lo que generó unas asimetrías de negocio muy importantes. Este hecho, unida a la necesidad de mantener los flujos de caja y de mejorar los niveles de rentabilidad que exigía el mercado, limitó su capacidad para competir e hizo que los OTs en Europa no se decidiesen a competir dentro de la industria ampliada TMT (E1; E5; E9; E13; E22; E27; E32; E36; E40). Además, el negocio tradicional de operación de red todavía reportaba un margen EBITDA cercano al 40%, muy superior al margen que se estimaba alcanzar con el lanzamiento de servicios OTT. En consecuencia, la gestión estratégica de los OTs en Europa siguió priorizando la mejora de eficiencia del negocio de red (E1; E6; E12; E29).

Todo lo anterior conduce al segundo resultado: Las significativas diferencias coyunturales y estructurales existentes entre ambas regiones propiciaron un entorno y dinámica competitiva más favorable para los OTs de Estados Unidos que de Europa.

#### 4.2.3. Perfil del mercado y grado de desarrollo de la industria

Con un tamaño de los mercados en términos de población y superficie distinto, el mercado de las telecomunicaciones estadounidense destaca por su mayor unicidad respecto a Europa. En Estados Unidos, más de 300 millones de personas constituyen una base de clientes potenciales que comparten un mismo idioma y cultura. Con una regulación predominante que es dictada a nivel federal por la Federal Communications Commission (FCC), órgano regulador de la industria de las telecomunicaciones. Por su parte, la Unión Europea aglutina a un mercado potencial de 500 millones de habitantes muy diverso en idiomas y culturas. Además, mantiene una regulación a dos niveles, nacional y comunitaria, compitiendo por definir las condiciones competitivas de la industria en cada país y donde la defensa de los intereses nacionales de los gobiernos europeos refuerza esa competencia entre reguladores. Esta situación ha impedido, hasta la fecha, una consolidación transnacional entre unos operadores europeos obligados a competir en mercados domésticos de tamaño mucho menor. Incluso si se considera Europa como un único mercado doméstico, la falta de homogeneidad y los desequilibrios entre los diferentes mercados nacionales también les obligaba a buscar opor-

tunidades fuera de Europa. Estas diferencias culturales y de unicidad de mercado han limitado las ventajas por economías de escala y sinergias que podrían haber alcanzado los OTs en Europa. Ventajas que sí se pudieron alcanzar en Estados Unidos a través de una extensión territorial de la oferta de servicios y un posicionamiento nacional de la marca. “Europa no es un país y Estados Unidos sí lo es. Es la gran diferencia. Y para poder compararlos, habría que haber dejado consolidarse a los operadores europeos. Que se hubiesen quedado 2 o 3 grandes” (E14).

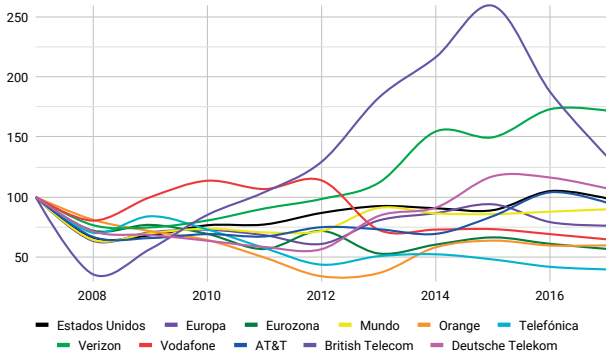
Cabe señalar también que cuando estalla la CFG, la telefonía móvil en Estados Unidos llevaba un retraso significativo respecto a Europa en términos de tasa de penetración y crecimiento. El negocio móvil era mucho más complejo en Estados Unidos que en cualquiera de los mercados domésticos europeos porque en Estados Unidos coexistían muchos operadores regionales con diferentes tecnologías (Curwen y Whalley, 2017). Este desfase en el ciclo de desarrollo del negocio móvil permitió disfrutar a los operadores estadounidenses de un mercado doméstico en crecimiento, muy diferente a la mayor madurez del negocio mostrada en Europa (Laanti et al., 2009). La consecuencia fue que el mercado de Estados Unidos continuó creciendo hasta hace pocos años, impulsado fundamentalmente por los servicios móviles. Sin embargo, la demanda de servicios convergentes fue un fenómeno que irrumpió en el mercado americano más recientemente, con la apuesta por la convergencia de Comcast y otras empresas de cable utilizando su ventaja competitiva como proveedores de contenidos (E16; E23). En Europa, por su parte, la intensidad competitiva existente en algunos mercados provocó la generalización de una oferta convergente de servicios de comunicaciones fijo-móvil como requisito principal para competir. Una oferta convergente sin diferenciación que impulsó una guerra de precios y la pérdida de valor de los mercados (E36). En España, Francia e Italia se inició esa convergencia con mucha fuerza a partir de 2012. Más tarde le siguieron otros países como Holanda y Portugal. Y a finales de 2017 comenzó en el Reino Unido y Bélgica. En Alemania seguía sin ser muy significativa a 2018 (E11).

En cuanto al número de operadores que competían en cada mercado, el negocio en Estados Unidos ya se había repartido fundamentalmente entre 4 grandes operadores móviles de alcance nacional y una docena de operadoras de cable. Además, los operadores se diferenciaron apostando por entrar en nuevos negocios como los contenidos o los servicios de seguridad en el hogar, donde consiguieron penetraciones superiores al 40%. Ambas circunstancias atenuaron la necesidad de utilizar la guerra de precios para competir. En cambio, en el caso de Europa, siguen siendo más de 60 los operadores que compiten en los 28 países de la Unión Europea.

Estas diferencias en el perfil de los mercados generaron dinámicas competitivas diferentes, provocando una mayor pérdida de valor del mercado europeo y contribuyendo al peor desempeño en capitalización de los operadores europeos. El gráfico 1 (ver anexo) muestra el recorrido bursátil de los siete operadores analizados desde la CFG. A excepción del caso particular de BT, por la compra en 2015 de EE en el Reino Unido, sólo los operadores con presencia en Estados Unidos, ATT, Verizon y DT, habían recuperado

o superado el nivel de capitalización previa a la CFG. Por el contrario, Orange, Telefonica y Vodafone, que no están presentes en ese mercado (Vodafone vendió su participación en Verizon en 2013), seguían muy lejos de sus valores pre CFG.

**Figura 2.** Evolución de los índices de capitalización - OTs e índices sectoriales (2007 - 2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de Factset y Bloomberg. Base 100: 2007.

Todo lo anterior conduce al tercer resultado: Las diferencias en el perfil de los mercados locales y en el grado de desarrollo del negocio móvil impactó negativamente en los resultados financieros de los operadores europeos por unas menores sinergias y economías de escala, contribuyendo a su peor desempeño en capitalización.

#### 4.2.4. Reacción de los OTs de Estados Unidos y Europa

La reacción que los OTs de Europa y Estados Unidos adoptaron para enfrentarse a los retos estratégicos señalados estuvo condicionada, parcialmente, por el perfil y situación particular de cada uno. Respecto a los dos operadores estadounidenses, lograron disponer de una gran escala a pesar de su escasa o nula presencia internacional en su negocio residencial. Por otro lado, disfrutaron de una menor influencia de los gobiernos en sus decisiones estratégicas, lo que les ayudó a priorizar los intereses económicos sobre los políticos. Finalmente, dispusieron de un mayor margen de actuación interna en sus estrategias corporativas apoyados en su mayor solidez financiera. Por el contrario, los operadores de Europa disponían de una escala similar a la de los estadounidenses, pero apoyados en una fuerte internacionalización. Además, la presencia e influencia de los gobiernos en sus consejos de administración fue muy significativa, lo que exigió estrategias que equilibraran los intereses económicos y políticos. Adicionalmente, estos OTs estuvieron mucho más condicionados en sus decisiones estratégicas por una situación financiera más débil y unas expectativas de negocio peores. En este sentido, destacaba el elevado apalancamiento financiero de Telefónica por las compras en metálico realizadas antes de la CFG, lo que condicionó enormemente su capacidad de actuación. Finalmente, decisiones o posicionamientos de negocio adoptados antes de la CFG condicionaron sus estrategias posteriores. Por ejemplo, la determinante decisión de BT de abandonar el negocio móvil en 2004 dejó al operador británico sin motor de crecimiento para competir por el liderazgo global de esta industria (Turner y Gardiner, 2007). También la con-

tinua presencia del Estado en el accionariado de Orange y DT continuó limitando sus alternativas estratégicas. Y Vodafone, con su innata apuesta por el negocio móvil, tuvo que realizar un drástico reposicionamiento para poder competir con una oferta convergente de red propia.

Pero más allá de estas circunstancias particulares, los OTs abordaron la competencia global desde un contexto competitivo local y regional diferente. Lo hicieron mostrando distintas reacciones estratégicas hacia ese contexto que ayudan a explicar el progresivo deterioro competitivo que sufren los operadores europeos respecto a los de Estados Unidos. Porque la reacción estratégica y la gestión del modelo de negocio de los OTs de Estados Unidos fue más eficaz que la de los OTs europeos. La justificación de esta idea se realiza en las siguientes líneas.

#### Estados Unidos

Los OTs de Estados Unidos continuaron con su estrategia de consolidación interna, manteniéndose sin presencia internacional significativa en el mercado residencial y acelerando el despliegue de las infraestructuras de servicio móvil. Porque el retraso respecto a Europa en la penetración de este servicio permitió mantener unos márgenes elevados impulsados por el despliegue de la tecnología 4G y la progresiva consolidación interna de los operadores regionales. Este atractivo entorno doméstico actuó de reclamo de la inversión y les mantuvo alejados de los mercados externos (E4; E7; E20; E23; E33; E35; E37; E38; E41; E49). Simultáneamente, “los OTs americanos apostaron por entrar en nuevos negocios en lugar de en nuevas geografías. Por ejemplo, con las alarmas en el hogar, llegando a conseguir penetraciones del +40% pero con precios de \$145 al mes. En Europa eso no era posible.” (E1)

Por otro lado, desde un punto de vista financiero y operativo, apostaron por generar ventajas por sinergias y economías de escala a nivel local que ayudasen a mantener los márgenes del negocio. En este sentido, la entrada de ATT en el mercado de telecomunicaciones residencial mexicano parece haber obedecido a las ventajas competitivas que ofrecían sus sinergias operativas con el negocio doméstico (E3; E30). Pero, a diferencia de Verizon, su sólida situación financiera le permitió aplicar una estrategia oportunista para liderar una nueva ola de consolidación global en la industria (E7). Porque las ventanas de oportunidad para entrar y salir de los mercados locales de telecomunicaciones son escasas y se presentan puntualmente. “ATT sí se planteó salir de Estados Unidos después de la CFG. De hecho, hizo un acuerdo con América Móvil para extenderse por Latinoamérica, pero no logró implantarlo finalmente. Intentó comprar Telefonica, pero no le salió la operación por el veto del Estado español. También lo intentaron con Vodafone. Pero ninguna de las 3 operaciones les salió bien” (E35). Por su parte, Verizon supo aprovechar la escala local para obtener importantes ventajas en costes y sinergias en la oferta de sus servicios (E19). En este sentido, las ventajas por generación de economías de escala que la literatura académica atribuye a la expansión internacional fueron generadas por Verizon localmente. Este hecho pone en discusión la importancia relativa de las economías de escala a nivel global respecto a las que se generan localmente en la industria de las telecomunicaciones.

Otra característica relevante de las estrategias utilizadas por los OTs de Estados Unidos fue su capacidad para mantener el valor de su mercado, sosteniendo los márgenes mediante la diferenciación de sus ofertas, evitando guerras de precios y la “comoditización” del servicio. Una labor desarrollada por toda la industria para concienciar a los clientes de las mejoras en el servicio, y al regulador de la necesidad de proteger el valor del mercado para financiar las enormes inversiones necesarias en infraestructuras (E1; E3; E11).

También es importante destacar el acierto de los OTs estadounidenses protegiendo su capacidad financiera para poder seguir invirtiendo en el despliegue futuro de nuevas tecnologías. Para ello, optaron por una estrategia de desarrollo externo de su red, evitando comprometer capital en el despliegue de sus infraestructuras. Lo hicieron apostando por una compartición de redes a través de empresas especialistas como American Tower, SBS o Crown Castle (E3).

Por último, los OTs de Estados Unidos mostraron un planteamiento competitivo más proactivo frente a los nuevos entrantes en la industria TMT. Porque “los telco americanos se encuentran mucho antes que los europeos con las tecnológicas, que empiezan a monetizar parte de sus redes y les obligó reinventarse antes.” (E35). Y lo hicieron adoptando una estrategia decidida hacia la integración vertical con las tecnológicas/OTTs y las empresas de contenidos. Se enfocaron en la compra de contenidos como parte de la diversificación de su negocio, una manera de adquirir nuevas capacidades y activos estratégicos que les facilitase una mayor diferenciación y evitar la guerra de precios (E30). No obstante, ATT y Verizon optaron por estrategias diferentes. Mientras que Verizon enfocó su crecimiento hacia el desarrollo del negocio móvil mediante la mejora de la cobertura y calidad del servicio con la tecnología LTE, ATT optó por una mayor integración de los servicios fijo-móvil y una diferenciación a través de los contenidos. Una estrategia corporativa claramente definida hacia una integración vertical dentro de la industria extendida TMT (E3; E22; E26; E49).

### *Europa*

Por su parte, ante la imposibilidad de una consolidación regional en Europa, los OTs orientaron sus estrategias hacia la consolidación interna de sus mercados locales para eliminar competencia. Porque el elevado grado de penetración del servicio móvil y la presión competitiva de los operadores móviles virtuales exigía reducir el número de actores para recuperar unos márgenes de negocio que habían sufrido mucho por el derrumbe del servicio de voz (E11).

Además, los OTs no lograron ofrecer nuevos servicios de valor añadido que marcaran una clara diferenciación de sus ofertas. Su estrategia fue intentar diferenciarse ofreciendo servicios convergentes fijo-móvil, pero sólo consiguieron una reducción adicional de los márgenes al tener que competir en precio para mantener sus cuotas de mercado. Esta situación les sumergió en una especie de ciclo perverso, donde los márgenes iban a la baja y las inversiones al alza, porque los ciclos tecnológicos se aceleraban, eran más cortos y exigían una continua inversión en redes que los OTs no lograban amortizar (E10; E31). La consecuencia fue un impacto negativo en su capacidad financiera que les restó mucha competitividad (E6; E7; E15).

Otra decisión estratégica que impactó negativamente a la capacidad competitiva de los OTs europeos fue su apuesta por adquirir o desarrollar su propia red sin compartir la inversión ni los costes de mantenimiento. Un posicionamiento definido bajo la premisa de que su control permitiera una mayor diferenciación de su oferta (E18). Además, tampoco se apoyaron en empresas especializadas como American Tower, SBS o Crown Castle, que sí utilizaron los operadores de Estados Unidos. De esta manera, desplegaron nuevas redes y adquirieron operadores de cable o de red fija en los países de Europa donde habían decidido consolidar su posición competitiva. Por ejemplo, Vodafone tuvo que modificar su estrategia, optando por reforzarse en Europa adquiriendo operadores con red fija que le permitiera competir en servicios integrados (E19).

Por otro lado, la creciente capacidad de red disponible y la dificultad para diferenciar sus ofertas convergentes animó a los operadores a decidirse por la mejora de precios como argumento competitivo principal. El impacto negativo de esta decisión en los márgenes de rentabilidad de los operadores erosionó aún más los flujos de caja del negocio y sus niveles de endeudamiento. Este deficiente desempeño financiero disparó la presión de los mercados financieros, que demandaron priorizar los objetivos de caja sobre los del crecimiento del negocio.

Estas limitaciones financieras generaron la necesidad de acelerar la mejora de eficiencia de las operaciones a través de, por ejemplo, la digitalización de las redes. Un paso que exigía de un cambio previo en el modelo operativo de los OTs europeos, que todavía era muy intensivo en mano de obra y poco flexible a nivel global. Pero la ausencia de capacidades internas para implantar ese cambio y la falta de voluntad para conseguirlas externamente actuaron como freno, condicionando el potencial de desarrollo de negocio durante este periodo (E14). También se buscaron mayores sinergias por economías de escala y ventajas competitivas de demanda ante el aumento de la presión competitiva entre los operadores tradicionales en la industria. Por ejemplo, Telefonica buscó mayor eficiencia estableciendo centros de servicios globales compartidos, como la compra conjunta de redes y terminales. No obstante, otros intentos de obtener ahorros significativos mediante una mayor homogeneización de sus sistemas de negocio no tuvieron tanto éxito, porque la realidad local de cada mercado era muy distinta (E6; E9; E44). Así, la prioridad estratégica de los operadores europeos se centró en mejorar su cuota de mercado en los servicios de conectividad y conseguir los flujos de caja que exigía el mercado. Unos esfuerzos internos de optimización de las operaciones que sí permitieron compensar, en parte, el impacto negativo que la CFG tuvo en las cuentas de los OTs europeos (E12; E20; E22; E27; E42; E47).

En relación con la internacionalización y la necesidad de ganar nuevos mercados, todos los operadores europeos compartieron un mismo planteamiento estratégico. Optaron por un enfoque racional a través de la consolidación de las operaciones, saliendo de los mercados pequeños donde era difícil conseguir economías de escala para reforzar sus posiciones en los mercados de mayor tamaño. Lo hicieron buscando las sinergias de oferta que ofrecía ser el 1º o 2º operador de cada mercado. La razón principal se funda-

mentó en que las economías de escala o sinergias de oferta locales mejoraban la rentabilidad del negocio en mayor medida que las transnacionales. A partir de ese momento, los indicadores del número de clientes, cuota de mercado y volumen de capital invertido a nivel local pasaron a priorizar las decisiones estratégicas sobre la internacionalización (E6; E9; E12; E14; E16; E18; E20; E23; E26; E27; E29; E30; E32; E33; E36; E37; E39; E38; E40; E42; E43; E44; E47; E48; E49).

Finalmente, respecto a la creciente competencia de servicios sustitutivos OTT, la reacción mayoritaria de los operadores europeos fue la de desdenar su impacto, optar por la confrontación en el ámbito regulatorio y evitar colaborar con ellos. En parte porque la fuerte presión competitiva en el negocio tradicional de conectividad acaparó toda la atención estratégica y el destino de los recursos financieros disponibles. Por otro lado, la falta de un convencimiento general sobre cuál debería ser la respuesta estratégica facilitó a los OTTs el liderazgo en la innovación de servicios y el respaldo de la sociedad. Esta estrategia limitó su capacidad para obtener parte del valor generado por los nuevos servicios, por lo que iniciaron un cambio estratégico hacia la colaboración. Decidieron modificar su relación con las empresas tecnológicas, adoptando un discurso pragmático que perseguía la relajación de las exigencias regulatorias sobre los OTs y, no tanto, aumentar la presión regulatoria sobre los OTTs (E3).

Todo lo anterior conduce al cuarto resultado: La reacción estratégica y la gestión del modelo de negocio de los OTs de Estados Unidos fue más eficaz que la de los OTs europeos.

### 4.3. Interpretación de las actuaciones de los OTs con relación a los modelos teóricos.

En la industria de telecomunicaciones, los servicios sustitutivos a los que los operadores tradicionales deberían haber prestado mayor atención han sido los que mejoraron y mejoran la relación precio-prestación (Porter, 1989). Sin duda, ese grupo de servicios cambió la dinámica de la industria con las aplicaciones OTT surgidas tras la introducción del iPhone 3G y la expansión de la digitalización. Unas aplicaciones que fueron ofrecidas por unas empresas que, en varios casos, ya han sobrepasado en tamaño y ratios de rentabilidad a los OTs. Este mejor desempeño relativo refleja la dificultad que los OTs tuvieron para identificar los nuevos límites que definen una industria globalizada como es la de las telecomunicaciones. En gran medida, los elementos fundamentales de esta dinámica estarían perfectamente captados por la formulación teórica de Porter (1989 y 2008). Sin embargo, esta formulación teórica no se hace eco de la relevancia de los factores institucionales, en una industria muy regulada como la de las telecomunicaciones, que han resultado esenciales para explicar el éxito de los OTs americanos frente a los resultados y dinámica competitiva de los OTs europeos.

Según formularon Peng et al. (2008), las estrategias competitivas de las empresas están muy condicionadas por sus instituciones domésticas. Lo hicieron proponiendo la integración de una tercera perspectiva institucional con las visiones estratégicas tradicionales de Barney y Porter mediante un nuevo enfoque denominado trípode estratégico. Este enfo-

que capta la interacción que se produce entre los recursos y capacidades de la empresa (Barney, 1986 y 1991), la dinámica de los distintos actores de la industria (Porter, 2008) y las instituciones que les rodean para identificar las opciones estratégicas disponibles en cada momento (Peng, 2002; y Peng et al., 2008 y 2009). Por tanto, las decisiones estratégicas de las empresas son el resultado de considerar los recursos y capacidades de las empresas, la dinámica competitiva de la industria y los condicionantes formales e informales que los entornos institucionales, tanto nacionales como internacionales, imponen a la organización (Peng, 2003 y 2009; y Meyer, Estrin, Bhaumik, y Peng, 2009).

La gran influencia de los gobiernos europeos en la dinámica competitiva local y regional de su industria a través de la utilización de sus OTs como instrumentos amortiguadores de la CFG, refuerzan la relevancia de considerar la perspectiva institucional en el diseño de sus estrategias. Competir en esta industria a nivel global exige integrar los objetivos geopolíticos de cada región con los intereses particulares de cada OTs. En este sentido, la inminente adopción de la tecnología 5G requerirá de una escala y recursos financieros a los OTs que sin el apoyo del entorno institucional y regulatorio no será posible alcanzar.

Esta tercera perspectiva estratégica se considera esencial, desde el punto de vista de la industria de las telecomunicaciones objeto de este trabajo, por las significativas diferencias entre las instituciones de Estados Unidos y la Unión Europea y la influencia que tienen esas instituciones a nivel nacional y regional en la Unión Europea (Peng et al., 2008 y 2009). Los resultados de las entrevistas realizadas para este trabajo permiten confirmar el impacto diferencial que el perfil interno de cada empresa tiene en la definición de su estrategia competitiva. Al mismo tiempo, reafirma la relevancia de los factores institucionales diferenciales entre los mercados de Estados Unidos y de Europa, a nivel de país y de la Unión Europea, que ha resultado fundamental para explicar el éxito de las estrategias competitivas de los OTs americanos. Los mismos resultados vendrían a corroborar que el marco teórico denominado trípode estratégico (Peng et al., 2009), adoptado en este trabajo, está bien elegido porque permite captar todos los elementos que configuran la dinámica competitiva global de la industria de las telecomunicaciones.

## 5. Conclusiones.

El análisis comparativo realizado de las distintas estrategias competitivas llevadas a cabo por los principales OTs de Estados Unidos y de Europa, a partir de 50 entrevistas con presidentes y altos directos de esas compañías, pone de relieve que además de los recursos y capacidades de cada una de ellas y de sus movimientos en la dinámica competitiva de la industria, los elementos institucionales han jugado un papel determinante de su evolución y de la situación en la que hoy se encuentran.

La estrategia competitiva de los OTs de Estados Unidos logró apoyarse en un gran mercado doméstico sin apenas restricciones, situando en segundo plano la muy escasa, y a veces nula, presencia internacional. También se fundamentó en sus amplios grados de libertad para priorizar los intereses económicos, debido a la inexistente interferencia



gubernamental, y en los mayores márgenes de actuación que la mayor solidez financiera construida a lo largo de todo el periodo les ofrecía. Por el contrario, la estrategia competitiva de los OTs de Europa ha contado con elementos de mayor adversidad. Pese a disponer de una escala de mercados similar a la de los OTs de Estados Unidos, en su caso apoyados en una amplia internacionalización, los factores institucionales a nivel nacional y regional y propios de cada organización han limitado de manera significativa su margen de actuación y el enfoque de sus decisiones. Es decir, los factores políticos, institucionales y regulatorios presentes en cada mercado nacional y a nivel de la Unión Europea han ejercido una importante influencia para que sus estrategias tuviesen que equilibrar los intereses económicos y políticos. Además, en los OTs de Europa, las decisiones estratégicas estuvieron muy condicionadas por la mayor fragilidad de su situación financiera y por la incertidumbre provocada por la CFG en todos los mercados donde estaban presentes, tanto en Europa como en otras regiones del mundo.

Asimismo, ante la intensa competencia de servicios sustitutos OTT, los OTs europeos desdeñaron sus posibles efectos futuros y optaron por no competir directamente con ellos. Esta opción estratégica se adoptó, según la mayoría de los directivos entrevistados, a la intensa presión competitiva existente en el negocio tradicional de conectividad que requería la práctica totalidad de los recursos financieros disponibles. Esa limitada apuesta por los nuevos negocios que permitía la creciente digitalización facilitó a los OTTs el liderazgo en la innovación de servicios y ganarse el favor de la sociedad. Los OTs de Estados Unidos, por su parte, optaron por intentar obtener parte del valor generado por los nuevos servicios, lo que ha supuesto un rezago importante de la industria TMT europea frente a la estadounidense.

En definitiva, los OTs de Estados Unidos y de Europa abordaron los desafíos competitivos de la industria desde en contextos institucionales locales y regionales muy diferentes. De ahí que, en gran medida, los distintos márgenes de maniobra determinados por los factores señalados expliquen el progresivo deterioro competitivo que registran los OTs de Europa frente a la buena situación actual de los OTs de Estados Unidos. Cabría afirmar, por tanto, que desde la CFG la gestión de la estrategia competitiva de los OTs de Estados Unidos, por supuesto con un contexto institucional diferente, ha sido más eficaz que la de los OTs europeos como se refleja en su mayor rentabilidad y su mayor capitalización.

Sería muy valioso que futuros trabajos académicos investigaran cuantitativamente sobre la relevancia e impacto económico de las economías de escala que se producen a nivel transnacional y local en esta industria. Este ha sido uno de los temas más relevantes mencionados por muchos de los informantes entrevistados, pero sobre el que no ha sido posible obtener evidencias concretas o modelos de estudios internos. Incluso los profesionales responsables de las áreas de finanzas y estrategia de estas empresas han mostrado mucho interés en conocer si un estudio de este tipo es posible y en colaborar en su elaboración. Otra línea de investigación interesante sería comparar la situación a la que los operadores europeos se enfrentaron cuando definieron sus

estrategias de negocio ante la llegada de la tecnología 3G y la situación actual respecto a la tecnología 5G. Un estudio comparativo donde la posición competitiva actual de los operadores y proveedores de tecnología europeos es muy distinta respecto a sus competidores estadounidenses y la creciente industria china.

## 6. Bibliografía.

- Alvarez, V., Cravino, J., y Levchenko, A. A. (2017). The growth of multinational firms in the Great Recession. *Journal of Monetary Economics*, 85, 50-64.
- Arregle, J., Miller, T. L., Hitt, M. A., y Beamish, P. W. (2016). How does regional institutional complexity affect MNE internationalization? *Journal of International Business Studies*, 62(1), 1-26.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, S., Bryman, A., y Ferguson, H. (2012). *Understanding research for social policy and social work: Themes, methods and approaches*. Sussex, UK: Policy Press.
- Bernal, P., Garrido, E., y Ríos, P. (2016). If you can't beat them, join them: Analysis of mergers in European mobile telecommunications. *Universia Business Review*, (51), 130-167.
- Buckley, P. J., y Strange, R. (2011). The governance of the multinational enterprise: Insights from internationalization theory. *Journal of Management Studies*, 48(2), 460-470.
- Chan-Olmsted, S., y Jamison, M. (2001). Rivalry through alliances: Competitive strategy in the global telecommunications market. *European Management Journal*, 19(3), 317-331.
- Curwen, P. (2015). Consolidation is finally top of the agenda. *Info*, 17(5)
- Curwen, P., y Whalley, J. (2017). The evolution of US mobile operators within a multi-play world. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 19(1), 40-57.
- Dekleva, S., y Zadony, M. (2015). Competition and strategic dilemmas in the telecommunications industry: Making the triple play. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 5(1), 45-55.
- DiCicco-Bloom, B., y Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321.
- Dike, M. C., y Rose, E. L. (2017). Internationalization of mobile telecommunications: A systematic literature review. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 308-321.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- ETNO. (2019). *Annual economic report*. Disponible en <https://etno.eu/library/reports/22-annual-economic-reports.html>. Fecha de acceso: Marzo 2019.

- Expansión. (2015). Disponible en <http://www.expansion.com/blogs/tecnoestrategias/2015/07/27/telecos-en-europa-versus-eeuu-politica.html>. Fecha de acceso: Enero 2019.
- Feasey, R. (2015). Confusion, denial and anger: The response of the telecommunications industry to the challenge of the internet. *Telecommunications Policy*, 39(6), 444-449.
- Financial Times. (2019). Disponible en <https://www.ft.com/content/650d3bf8-1e32-11e9-b2f7-97e4dbd3580d?shareType=nongift>. Fecha de acceso: Marzo 2019.
- Frieden, R. (2014). New models and conflicts in the interconnection and delivery of internet-mediated content. *Telecommunications Policy*, 38(11), 970-978.
- Genakos, C., Valletti, T., y Verboven, F. (2018). Evaluating market consolidation in mobile communications. *Economic Policy*, 33(93), 45-100.
- Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 138-152.
- Gould, A. M., y Desjardins, G. (2015). A spring-clean of Michael Porter's attic: The Canadian telecommunications sector as an exemplar of refurbished generic strategy. *Competitiveness Review*, 25(3), 310-323.
- Hermanowicz, J. C. (2002). The great interview: 25 strategies for studying people in bed. *Qualitative Sociology*, 25(4), 479-499.
- IDATE. (2011). *World telecom services market: Markets and data 2010*. Montpellier, France. Extraído de <https://search.proquest.com/docview/900863487>.
- Ingram, P., y Silverman, B. S. (2000). Introduction: The new institutionalism in strategic management. *Advances in strategic management*, (volume 19) (pp. 1-30) Emerald Group Publishing Limited.
- Kollmann, R., Pataracchia, B., Raciborski, R., Ratto, M., Roeger, W., y Vogel, L. (2016). The post-crisis slump in the euro area and the US: Evidence from an estimated three-region DSGE model. *European Economic Review*, 88, 21-41.
- Laanti, R., McDougall, F., y Baume, G. (2009). How well do traditional theories explain the internationalisation of service MNEs from small and open economies? - Case: National telecommunication companies. *Management International Review*, 49(1), 121-144.
- Lee, S., y Lee, S. (2008). Multiple play strategy in global telecommunication markets: An empirical analysis. *International Journal of Mobile Marketing*, 3(2), 44-53.
- Liebenau, J., Elaluf-Calderwood, S., y Karrberg, P. (2012). Strategic challenges for the European telecom sector: The consequences of imbalances in internet traffic. *Journal of Information Policy*, 2, 248-272.
- McKinsey & Co. (2017). *Hello, operators? This is your age of disruption calling*. Disponible en <https://www.mckinsey.com/industries/telecommunications/our-insights/hello-mobile-operators-this-is-your-age-of-disruption-calling>. Fecha de acceso: Enero 2019.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., y Peng, M. W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1), 61-80.
- Miles, M. B., y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Oh, C. H., y Rugman, A. M. (2012). Regional integration and the international strategies of large European firms. *International Business Review*, 21(3), 493-507.
- Orange. (2015). *Presentación a inversores*. Disponible en <https://www.orange.com/en/Investors/Results-and-presentation/Folder/Investor-days>. Fecha de acceso: Febrero 2019.
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 251-267.
- Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2), 275-296.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., y Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., y Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936.
- Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. *Readings in strategic management* (pp. 234-255). London: Springer.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Powell, S. R. (2007). International expansion of wireless telecommunications service providers: A comparative analysis. Artículo presentando en el *Wireless Telecommunications Symposium, 2007*. WTS 2007, 1-8.
- Rajasekar, J., y Al Raee, M. (2013). An analysis of the telecommunication industry in the sultanate of Oman using Michael Porter's competitive strategy model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(3), 234-259.
- Rugman, A. M., y Oh, C. H. (2013). Why the home region matters: Location and regional multinationals. *British Journal of Management*, 24(4), 463-479.
- Sarkar, M. B., Cavusgil, S. T., y Aulakh, P. S. (1999). International expansion of telecommunication carriers: The influence of market structure, network characteristics, and entry imperfections. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 361-381.
- Stienstra, M., Baaij, M., Van den Bosch, F., y Volberda, H. (2004). Strategic renewal of Europe's largest telecom operators (1992-2001): From herd behaviour towards strategic choice? *European Management Journal*, 22(3), 273-280.
- Sutherland, E. (2014). Lobbying and litigation in telecommunications markets-reapplying Porter's five forces. *Info*, 16(5), 1-18.
- Turner, C., y Gardiner, P. D. (2007). De-internationalisation and global strategy: The case of British Telecommunications (BT). *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(7), 489-497.
- Valles, M. S. (2007). *Entrevistas cualitativas*. Madrid, Spain. CIS
- Whalley, J., y Curwen, P. (2010). Mobile operators in the new millennium - retrospect and prospect. *Info*, 12(3), 30-45.
- Wirtz, B. W. (2001). Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. *Long Range Planning*, 34(4), 489-506.

- Wulf, J., y Zarnekow, R. (2011). Cross-sector competition in telecommunications. *Business & Information Systems Engineering*, 3(5), 289-298.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. California, US. Sage Publications.
- Zuhdi, M., Pereira, E. T., y Teixeira, A. (2011). Impact of internet companies on traditional telcos' business model: A global research study. Artículo presentado en la *International Business Research Conference*. Valencia, Spain.

## Anexo

Tabla 2. Listado de entrevistados

Nº	Organización	Experiencia relevante	Miembro consejo	Miembro comité dirección	Fecha	Tipo
1	OPERADOR	DG Estrategia y Transformación - País	X	X	11/10/2017	Presencial
2	OPERADOR	D Desarrollo Negocio - País	X	X	24/10/2017	Presencial
3	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría	X	X	27/10/2017	Presencial
4	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría	X	X	31/10/2017	Presencial
5	OPERADOR	DG Estrategia y Regulación - País	X	X	03/11/2017	Presencial
6	OPERADOR	Chief Regional Officer; D Alianzas Estratégicas - Grupo; Experiencia en tres operadores	X	X	03/11/2017	Presencial
7	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría	X	X	06/11/2017	Presencial
8	PROVEEDOR RED	Presidente Ejecutivo - Grupo	X	X	13/11/2017	Presencial
9	PROVEEDOR RED	D Estrategia y Comunicación - País	X	X	15/11/2017	Presencial
10	OPERADOR	SVP Ejecutivo Desarrollo de Negocio - Grupo	X	X	29/11/2017	Presencial
11	OPERADOR	D Marketing Estratégico - Grupo	X	X	01/12/2017	Presencial
12	OPERADOR	VP Ejecutivo Finanzas - Grupo	X	X	03/01/2018	Presencial
13	OPERADOR	Presidente Ejecutivo - Grupo	X	X	14/02/2018	Presencial
14	OPERADOR	D Planificación Estratégica - Grupo	X	X	20/02/2018	Presencial
15	OPERADOR	D Estrategia Corporativa - Grupo	X	X	20/02/2018	Presencial
16	OPERADOR	D Estrategia y Transformación - Filial Móvil Grupo	X	X	21/02/2018	Presencial
17	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría	X	X	23/02/2018	Skype
18	OPERADOR RED / OPERADOR	Presidente Ejecutivo - Grupo; Consejero en dos operadores	X	X	28/02/2018	Presencial
19	OPERADOR	D Finanzas - País; Experiencia en dos operadores	X	X	28/02/2018	Skype
20	OPERADOR / GRUPO MEDIOS / TECNOLÓGICA	Consejero Delegado - Grupo; Presidente Ejecutivo - Grupo	X	X	02/03/2018	Presencial
21	OPERADOR	DG Comercial Multinacionales - País	X	X	07/03/2018	Presencial
22	OPERADOR	Consejero Delegado - Grupo	X	X	09/03/2018	Presencial
23	OPERADOR	VP Estrategia - Grupo; Experiencia en dos operadores	X	X	09/03/2018	Skype

Nº	Organización	Experiencia relevante	Miembro consejo	Miembro comité dirección	Fecha	Tipo
24	OPERADOR	Consejero Delegado - País; Experiencia en tres operadores	X	X	11/03/2018	Skype
25	OPERADOR	DG Internacional - Grupo; Consejero Delegado Filial Tecnológica Grupo	X	X	12/03/2018	Teléfono
26	OPERADOR	Consejero Delegado - Filial Móvil Grupo	X	X	13/03/2018	Presencial
27	OPERADOR	DG Planificación y Control de Gestión - Grupo	X	X	13/03/2018	Presencial
28	OPERADOR	Presidente Ejecutivo - Filial Multinacionales Grupo	X	X	13/03/2018	Presencial
29	OPERADOR	Consejero Delegado Filial Internacional Grupo; Experiencia en dos operadores	X	X	16/03/2018	Presencial
30	REGULADOR	D Departamento Telecomunicaciones - País; DG Internacional - Grupo	X	X	19/03/2018	Presencial
31	OPERADOR	Consejero Delegado - País	X	X	20/03/2018	Presencial
32	OPERADOR	Presidente Ejecutivo y Consejero - País; VP Ejecutivo Filial Grupo	X	X	23/03/2018	Presencial
33	OPERADOR	D Estrategia - País	X	X	23/03/2018	Presencial
34	TECNOLÓGICA	Presidente Ejecutivo - Región	X	X	02/04/2018	Presencial
35	PROVEEDOR RED	Consejero Delegado - País	X	X	09/04/2018	Presencial
36	OPERADOR	D Estrategia y Transformación - País	X	X	11/04/2018	Presencial
37	OPERADOR	Presidente Ejecutivo - País	X	X	12/04/2018	Presencial
38	OPERADOR	VP Ejecutivo Estrategia Corporativa - Grupo	X	X	12/04/2018	Skype
39	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría	X	X	12/04/2018	Presencial
40	OPERADOR	Consejero Delegado - Filial Multinacionales Grupo	X	X	16/04/2018	Presencial
41	ASESOR	Socio Telecomunicaciones Consultoría	X	X	16/04/2018	Presencial
42	OPERADOR	DG Internacional Grupo	X	X	18/04/2018	Presencial
43	OPERADOR	VP Desarrollo de Negocio y Estrategia - Grupo	X	X	26/04/2018	Presencial
44	OPERADOR	Consejero Delegado - País	X	X	26/04/2018	Skype
45	GRUPO MEDIOS	D Contenidos - País	X	X	27/04/2018	Presencial
46	ORGANIZACIÓN SECTORIAL	D Estrategia - Europa	X	X	22/05/2018	Teléfono
47	OPERADOR	DG Finanzas - País	X	X	24/05/2018	Presencial
48	OPERADOR	Consejero Delegado Filial Internacional; DG Alianzas - Grupo	X	X	31/05/2018	Presencial
49	OPERADOR	D Multinacionales - Región	X	X	07/06/2018	Presencial
50	TECNOLÓGICA / OPERADOR	D Compra Contenidos - Región; Experiencia en dos operadores	X	X	26/06/2018	Presencial

Fuente: Elaboración propia.