

## MOBILE SEGMENT ANALYSIS IN MEXICO: IUSACELL

### ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN MÉXICO: IUSACELL

L.N.I. Miguel Angel Ixtláhuac-Baumbach  
José G. Vargas-Hernández, M.B.A.; Ph.D.<sup>1</sup>

L.N.I. Luis Carlos Rivera Rosas<sup>2</sup>  
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Universidad de Guadalajara

#### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar la industria de las telecomunicaciones concentrándonos en el segmento de la telefonía móvil en México y en el papel que la empresa Iusacell juega en éste. Se toma como punto de partida la teoría basada en la industria para la gestión estratégica empresarial, mediante el análisis de la concentración que este mercado de competencia oligopólica presenta. Los métodos utilizados para determinar el nivel de concentración son el Índice de Herfindal y Hirschmann (2012), así como el Índice de Dominancia (1999), posteriormente se analizan los resultados obtenidos, mismos con los que se hace uso de la teoría de juegos para determinar posibles estrategias que puedan ayudar a la empresa en cuestión a expandir su mercado o en el proceso de planeación estratégica, los cuales pueden ser atendidos por los administradores de la firma.

**Palabras clave:** Concentración de mercado, industria, Iusacell, oligopolio

#### ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the telecommunications industry focusing on the segment of mobile telephony in Mexico and the role of the company Iusacell plays. It takes as starting point the theory based in the industry for strategic business management, by analyzing the concentration of this oligopolistic competition market presents. The methods used to determine the level of concentration are the Herfindal and Hirschmann Index and the Index of Dominance (Pascual), then the results obtained will be used in Games Theory to determine possible strategies that can help this company to expand its market or even in the process of strategic planning, which can be attended by managers of the firm.

**Key words:** Industry, Iusacell, market concentration, oligopoly

**JEL:** D01, D43, C70, L96, M21.

REVISTA arbitrada indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:  
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM / EBSCO](#)  
[Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk /](#) Directory of Open Access Journals (DOAJ) / [www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library jp / Stanford.edu, www.nsd.org / University of Rochester Libraries / Korea Fundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org / fr.dokupedia.org/index / www.lib.vnu.ac.jp www.iinfo.lub.lu.se / Université de Caen Basse-Normandie SICD-Réseau des Bibliothèques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institut National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / \[www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile. Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO / \\[www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca / www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo / www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / \\\[www.celat.ulaval.ca /\\\]\\\(#\\\) +++ /  
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /  
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text / Open Access  
\\\[www.revistaonegotium.org.ve / revistanegotium@gmail.com\\\]\\\(#\\\)\\]\\(#\\)\]\(#\)](#)

<sup>1</sup> [ivargas2006@gmail.com](mailto:ivargas2006@gmail.com), [igvh0811@yahoo.com](mailto:igvh0811@yahoo.com), [josevargas@cucea.udg.mx](mailto:josevargas@cucea.udg.mx)

<sup>2</sup> [Carlosrivera8849@hotmail.com](mailto:Carlosrivera8849@hotmail.com)

## **1. INTRODUCCIÓN**

La oferta de celulares en México es joven y dentro de la industria de las telecomunicaciones ha adquirido gran importancia. A menos de 30 años del inicio del servicio, en el país, éste marcó un parte aguas en la manera de comunicarse en México, incluso desplazando al segmento de la telefonía fija mostrándose como un sustituto perfecto del mismo. El creciente mercado en este rubro se debe fundamentalmente a la capacidad en todo el mundo, de penetrar en el gusto del consumidor a través de campañas de publicidad que lograron convertir al teléfono celular, inicialmente en un artículo distintivo de lujo, a un artículo de primera necesidad (después).

Las tasas de usuarios de teléfonos celulares ha tenido altibajos, iniciando con un nicho selecto y reducido, este segmento ha crecido exponencialmente logrando tasas de hasta dos cifras en los últimos años de la primer década de este siglo; sus últimas evaluaciones, han arrojado números por debajo de esas dos cifras, sin embargo sigue siendo un ecosistema con tendencias a incrementar su número de usuarios, que en tiempos de post-recesión, son envidiables para cualquier industria.

En el presente trabajo se puede observar como a pesar de que Iusacell inició sus operaciones como una empresa líder, el hecho de que sus productos fueran destinados a nichos más selectos de mercado, dejó un espacio abierto para su rival Telcel, que aprovechó sin dudar, y quien es ahora la operadora con mayor alcance a nivel nacional, llegando a extenderse fuertemente en segmentos de menor poder adquisitivo. Con base en lo anterior, en este trabajo se analizará el comportamiento del segmento de la telefonía en móvil en México, concentrándonos principalmente en el papel que la empresa Iusacell juega en éste, partiendo de la teoría basada en la industria. Actualmente, Telcel ha consolidado un poder capaz de desplazar a Iusacell a casi el último lugar en cuanto al número de usuarios.

El objetivo de analizar a la industria es proporcionar herramientas necesarias para que la administración de una firma pueda conocer qué características del contexto de mercado son determinantes para la rentabilidad de ésta, además de identificar factores externos que conlleven una mejor actuación; es importante conocer cómo es que dados el contexto propio del mercado, así los activos de la empresa para accionar adecuadamente (Saloner, Shepard y Podolny, 2001). En ese sentido, este texto analizará el comportamiento del segmento de la telefonía móvil en México, concentrándonos principalmente en el papel que la empresa Iusacell juega, la alta concentración que presenta este mercado y algunas estrategias que dicha compañía puede usar para intentar reducir esta situación.

## **2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Estudiar el entorno en el que Iusacell interactúa es importante en la medida que se puedan inferir las considerables desventajas ante el líder del segmento de telefonía móvil, y que por distintas razones, se relacionan con la naturaleza con la que nace este mercado. En México la estructura de mercado del segmento de la telefonía móvil es la de un oligopolio, ya que existen algunos competidores, pero no los suficientes para que ellos tuvieran un efecto despreciable sobre el precio (Varian, 2010); los cuatro principales operadores que brindan el servicio son: Telcel, Telefónica Movistar, Nextel y Iusacell; ésta última de Grupo Iusacell representa la marca Premium, y además cuenta con su marca valor conocida como Unefon.

Sin embargo, la falta de regulación ha generado un mercado de telefonía móvil que tiende al monopolio debido a su alta concentración, aunque por sus características no se puede considerar como tal. Además es importante señalar que la variable estratégica de este mercado es la infraestructura y la capacidad de brindar señal de telefonía lo más que se pueda geográficamente hablando en el país, donde el líder Telcel, cuenta con grandes ventajas que se abordarán en el presente documento.

## **3. ANTECEDENTES**

Para hacer un análisis de una industria o de un segmento de la misma, es importante definir a la misma; se le considera como el grupo de compañías que producen tanto bienes, como servicios con cierta similitud entre sí (Peng, 2012). Así pues, Kuhlmann (2010) argumenta que el comportamiento de las telecomunicaciones en México surge como resultado de una interacción del entorno tecnológico, entorno regulatorio y las políticas de la industria, además del entorno de mercado que la integran, es decir, modelos y estrategias de negocio por un lado y agentes que determinan tanto como la oferta como la demanda de sus servicios por el otro.

Para tener una visión estratégica basada en la industria Porter (1980) plantea el “marco de las cinco fuerzas”; las cuales son 1) la intensidad de la rivalidad entre los competidores, 2) la amenaza de entradas potenciales, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores y 5) la amenaza de los sustitutos. Con base en lo anterior, el presente texto abordará algunas de las fuerzas mencionadas para examinar el desempeño tanto como de la industria como de la firma Iusacell, es decir, el resultado de la conducta empresarial.

En cuanto a lo que se entiende por un alto grado de rivalidad, es importante señalar que ésta a menudo muestra frecuentes guerras de precios, proliferación de nuevos productos, campañas de publicidad intensas y acciones de

competencia y reacción de alto costo (Coor, Roller & Leleux, 1999). En ese sentido, se debe hacer hincapié en que este sector en el país, muestra un interesante fenómeno se ha caracterizado por los altos precios; la OCDE (2012) asegura que se encuentran entre los más elevados de sus miembros, a pesar de que México es el país con menor PIB per cápita.

Además de las guerras estratégicas, el número de competidores es crucial para medir el nivel de rivalidad en la telefonía móvil mexicana, mientras más concentrada esté la industria menor intensidad habrá (Peng, 2012); es importante señalar y como se verá, que el mercado mexicano de telecomunicaciones, está dominado por una empresa, la cual cuenta aproximadamente con el 80% del mercado de telefonía fija y el 70% de la telefonía móvil.

Continuando con la visión de Porter (1980), si se habla de la amenaza de empresas que deseen entrar a competir en este mercado, se debe considerar que la dinámica ha mostrado que, para que un operador pueda entrar a competir, debe enfrentarse a importantes barreras como la compartición de infraestructura, la necesidad de solicitar derechos de paso y al hecho de que no se le exija a los operadores compartirla, como lo pueden ser conductos y estaciones base de telefonía celular, lo que además se refleja en el poder monopólico del líder (OCDE, 2012).

En nuestro país la operación de Telcel tuvo sus inicios en el año de 1984 cuando obtuvo la concesión para explotar la red radiotelefónica análoga móvil del área metropolitana de la Ciudad de México con la denominación "Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V." (Robledo, 2007); posteriormente, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes del gobierno federal orientó sus esfuerzos para apoyarla en 1989, dividiendo en nueve regiones geográficas el país para la compañía, de donde surge su ventaja. En ese mismo año, Iusacell inicio sus operaciones en el Distrito Federal para posteriormente comenzar con su proceso de expansión.

Para 1990, el gobierno mexicano inició la privatización de Telmex quien en ese momento era el único operador de telefonía fija, larga distancia y que contaba con una concesión nacional celular en la Banda Celular B en cada una de las regiones. Dentro de los efectos que trajo el proceso de inmersión en la globalización para México en términos de telefonía móvil, se puede observar organizaciones que han aterrizado en México, así como empresas mexicanas que salen al extranjero: Telefónica (Movistar) y América Móvil (Telcel) respectivamente, quienes a su vez, son los operadores más importantes de Iberoamérica (Kuhlmann, 2010).

Actualmente Telcel opera las concesiones de la Banda Celular B y D de PCS en cada una de las nueve regiones, lo que le genera una ventaja de penetración de mercado considerable incluso, contra su más antiguo competidor, Iusacell que opera la conexión de Banda Celular A en las regiones 5, 6, 7, 8 y 9, así como la

concesión de Banda E de PCS en las regiones 1 y 4, además de la concesión en la banda de 1900 MHz en el resto de las regiones de PCS, por otro lado, también tiene ventaja contra su más cercano competidor, Movistar, el cual opera la concesión de Banda Celular A en las regiones 1, 2, 3 y 4, así como una concesión en la Banda E de PCS a nivel nacional (Iusacell, 2007); con base en lo anterior y como se verá, se puede apreciar en la tabla 1 que la variable estratégica de este segmento es la infraestructura y alcance de señal de cada compañía.

Tabla 1.

Regiones (PBC)	Telcel (banda B y D)	Iusacel (banda A)(Banda E)	Movistar (banda A)
1	X	X	X
2	X	-	X
3	X	-	X
4	X	X	X
5	X	X	
6	X	X	
7	X	X	
8	X	X	
9	X	X	

Fuentes: creación propia.

De lo anterior se puede apreciar que el líder tiene ventajas desde que tomo las concesión en las nueve regiones del país, incluso en la actualidad algunas operadoras se ven en la necesidad de tener que pagar a su rival Telcel derechos por el uso de su infraestructura, lo que lo convierte en un poderoso proveedor con el cual el resto de las firmas deben negociar y acreditarse automáticamente una desventaja notoria debido a que sus costos no serán de entrada los mismos de quienes son seguidores en el segmento. Por otro lado, este mercado a pesar de sus deficiencias resulta ser muy rentable debido a su alta penetración, mientras que en 1990 la telefonía móvil contaba sólo con 64,000 usuarios limitados únicamente a la población con mayores ingresos, según datos del portal oficial del INEGI (2014), el 2013 cerró con 105 005 729 agentes que consumen este servicio en el país.

Un parte aguas para que se detonara el crecimiento en este segmento, fue el inicio de la modalidad "*El que llama paga*" entre celulares en 1999 ya que para países como México, estos sistemas son exitosos debido que se enfocan a consumidores de menores ingresos, permitiéndoles controlar su gasto telefónico con base en sus necesidades y sobre todo en sus restricciones presupuestarias. Si bien por un lado esta estrategia pudo haber causado una disminución del poder de discriminación de precios de los operadores, resultó ser una estrategia que generó captación de mercado importante (IXE, 2008); se puede observar que el poder de negociación que pudieran tener los consumidores de este servicio,

consiste en que cada vez optan por pagar el menor precio posible sin dejar de lado la relevancia de la cobertura.

### **A. LA TELEFONÍA MÓVIL EN MÉXICO**

El comportamiento de los consumidores es importante para determinar las tácticas estrategias que dichas compañías decidan emplear para acaparar un mercado, o un nicho de él. Comparando la telefonía móvil con la fija, es importante preguntarnos si se está hablando de preferencias de consumidores, si estos se comportan como sustitutos o complementarios (Carlson & Grove, 1996). Por un lado se observa que en México dichas preferencias se han inclinado a la adquisición e teléfonos celulares en sustitución de teléfonos fijos. Entre los años 1997 y 2007 las líneas de telefonía fija pasaron de 9.5 millones a 20 millones, mientras que en ese mismo periodo los usuarios de celular pasaron de 3.3 millones a 72.8 millones gracias a las ventajas que este servicio proporciona (IXE, 2008).

En este sentido se puede decir que, si bien el uso del teléfono celular en sus inicios era un bien complementario perfecto para los consumidores de la telefonía fija, pasó a ser un sustituto que la ha ido desplazando. Con base en la visión de Porter (1980), las firmas que interactúan en este mercado, pueden estar tranquilas ya que aún la tecnología no ha mostrado algún producto con las características suficientes para atreverse a alguien a asegurar que el uso del celular corre riesgo de verse sustituido por algún otro dispositivo. Siendo esto nomas evidente que en el año 2009 cuando Telcel logro acaparar el 85% de la telefonía fija y el 72% de la telefonía celular (Díaz, 2012).

Además, resulta importante señalar que si bien en México el celular en sus inicios era considerado un bien de lujo, en la actualidad debido a su funcionalidad, representa una herramienta de uso popular en la población de menores ingresos, lo que lo convierte en un bien necesario; mientras que en el 2003 sólo un 9% de las personas ubicadas en los niveles socioeconómicos más bajos eran usuarios de teléfono celular, este porcentaje tardo dos años en triplicarse; este segmento cuenta con amplias ventajas sobre los teléfonos fijos ya que en zonas rurales donde no se cuenta con la infraestructura necesaria para brindar ese servicio, el uso de los celulares por sus cuestiones tecnológicas si lo son, alcanzando mayor penetración en el mercado rural (Piedras, 2006), resaltando una vez más la variable estratégica en este servicio.

Como se ha observado, en los últimos años la telefonía móvil ha crecido a tasas de doble dígito y ha adquirido mayor importancia que las tradicionales líneas fijas. Sólo por mencionar algunos ejemplos, se puede decir que al cierre del año 2008, a pesar de haber sido un año de crisis económica, el número de líneas móviles

aumentó 13.4% en términos anuales, tasa envidiable para cualquier industria en una recesión (Méndez, 2009).

Méndez (2009) argumentó que si bien era probable que el crecimiento tendiera a la desaceleración, las operadoras tendrían que ofrecer mayores servicios que generarán valor para los consumidores y así pertenecer cada vez más a sus preferencias, ya que como él sostiene, la demanda de éste segmento es impulsada por ofrecer más y mejores servicios convergentes.

En este sentido, Mexican Business Web (2013) informó que en 2012 los ingresos por concepto de telefonía móvil en México fueron de 240 mil 377 mdp, lo que representó un incremento de 8.6 % respecto a 2011, y éste a su vez de apenas un 2.2% con respecto al 2010; es importante puntualizar que ya se mostró una desaceleración de crecimiento en estos años al no incrementar por dos cifras porcentuales, y que para el cierre de ese mismo año, el crecimiento de mercado de Telcel, la empresa líder, fue de 7.7% en comparación con el año anterior, mientras que su más cercano seguidor, Telefónica Movistar, tuvo una disminución de 8.8% en su participación de mercado, lo que nos habla del poder monopólico que Telcel tiene para este segmento.

En el Gráfico 1 se puede observar cómo ha aumentado el número de consumidores de telefonía móvil en México así como sus tasas de crecimiento anual en los últimos 10 años en México, las cuales se han ido reduciendo (línea roja), aunque es importante señalar que este servicio sigue captando mercado.

Gráfico 1: Evolución histórica de las suscripciones móviles.



## B. IUSACELL

Grupo Iusacell S.A. de C.V., se constituyó ante las leyes nacionales un 6 de agosto de 1989. Su nombre comercial es Iusacell, no obstante, sus subsidiarias operativas comercializan tanto sus productos como sus servicios bajo

las marcas “Iusacell” y “Unefon”, entre otras. En el ámbito de la telefonía móvil, la empresa se dedica principalmente a las actividades comerciales con concesiones de operación en cinco áreas del centro y sur de México.

Telcel por su parte, al contar con una cobertura de banda en todas las regiones del país y además ser el titular de su infraestructura, ha generado una barrera para frenar la entrada de Iusacell al querer incursionar cada vez más en zonas en las que no tiene el mismo alcance y/o penetración ya que la inversión que se requiere es muy elevada, mostrando una vez más el poder monopólico de este líder.

En 2007, al darse cuenta de la relevancia que tenía estratégicamente contar con mayor cobertura al brindar este servicio, la firma invirtió aproximadamente un total de \$110.4 millones en capital para adquirir, construir y operar su red de PCS a nivel nacional, buscando así manifestarse en las preferencias de los consumidores a nivel nacional para poder expandir su mercado, (Iusacell, 2007).

Iusacell como tal siempre se ha considerado una marca premium (marca enfocada a un nicho de mercado selecto) y se ha enfocado a nichos de mayor poder adquisitivo en México, debido a eso, en ocasiones los consumidores promedio mexicanos al elegir entre el servicio que brinda esta empresa o el de cualquier otra, posiblemente sus ingresos los ha orillado a preferir los precios de los competidores, por lo que en 2007 Grupo Iusacell se fusionó con Unefon Holdings, desapareciendo ésta última y subsistiendo como Grupo Iusacell; cabe mencionar que Unefon era titular de concesiones en la banda de 1900 MHz, 7GHz y 38GHz a nivel nacional, lo que representaba cubrir todo el país ahora desde una marca valor (marca enfocada a consumidores de menores ingresos) (Iusacell, 2007).

Además Iusacell hace uso de dos “*estrategias genéricas*” para competir en la industria (Porter, 1985) una que se enfoca a consumidores con un acotamiento más notorio en su ingreso y otra de liderazgo en precio, ya que actualmente cuenta con la tarifa más baja del mercado, 75 centavos por minuto (Iusacell, 2007). Esta fusión se decidió de manera estratégica con el objetivo de hacer frente a su desventaja en el sector de consumidores con menores ingresos del país y además a las barreras de entrada que el segmento por su naturaleza tiene, pudiendo atender a este nicho con cobertura a nivel nacional.

Los servicios que el Grupo Iusacell ofrece están dirigidos a cualquier tipo de preferencias que los consumidores pudieran demandar con base en sus necesidades de comunicación. Dentro de los servicios que oferta al mercado Iusacell, se encuentra los siguientes:

- 1) Post-pago.
- 2) Prepago.



- 3) Planes Híbridos.
- 4) Roaming.
- 5) Larga Distancia.
- 6) SMS.
- 7) MMS.
- 8) Datos.

En el servicio de post-pago es importante hacer hincapié en que sus planes, están diseñados con el objetivo de posicionar a la marca como la mejor alternativa del segmento de alto valor. Mientras que los planes de prepago se adaptan a consumidores que demandan menos especificaciones y que además utilizan menormente el celular.

## 4. Método

Este trabajo se enfoca en revisar aspectos generales del mercado de la telefonía móvil tomando como base a Grupo Iusacell; para llevar a cabo dicha investigación, se limita a utilizar técnicas de análisis económico como lo son los índices de concentración de mercado, en específico el IHH y Pascual (ambos índices son medidas de uso económico que miden la concentración de mercado o la falta de competencia en una industria).

### A. FÓRMULAS

Índice de Herfindal y Hirschmann (Dorian, Ryan & Weatherston, 2006) se calcula de la siguiente manera:

$$VT = \sum_{i=1}^n X_i \quad p_i = \frac{X_i}{VT}$$

$$H = \sum_{i=1}^n p_i^2 \quad \frac{1}{n} \leq H \leq 1$$

Donde:  $p_i$  = cuota de mercado de la empresa  $i$   
 $x_i$  = Valor de posición del participante  $i$   
 $VT$  = Valor total del mercado  
 $H$  = Índice de Herfindal-Hirschmann

El índice de Pascual o índice de dominancia para un mercado, tiene la misma función que el IHH. Se calcula de la forma siguiente:

$$D = \sum i (p_i/H)^2$$

Donde:  $D$  = Índice de dominancia  
 $P$  = Participación de mercado  
 $H$  = Índice de Herfindal – Hirschmann

## 5. Análisis de resultados

### A. ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN

Se sabe que un monopolio se da cuando una sola empresa domina un mercado por completo, que normalmente está bajo regulación gubernamental y que en México la telefonía era un monopolio hasta 1989 que se anunció la privatización de dicho monopolio buscando abrir el mercado a la competencia; a pesar de ese esfuerzo, hoy en día la participación de mercado de nuevos entrantes ha sido de tan sólo unos pocos puntos porcentuales de su total, por lo que se puede considerar a la empresa líder, Telcel, como una empresa con poder monopólico por su participación en el mercado (The Competitive Intelligence Unit, 2013).

De lo anterior, es importante señalar que a pesar de que México tomó la decisión de establecer un crecimiento económico a través de la apertura comercial (estrategia que urge que se vea reflejado en el sector de telefonía móvil por el bien de los consumidores), el mercado de la telefonía móvil cuenta con un pequeño número de competidores por lo que se puede considerarlo como un oligopolio, es decir, que los pocos oferentes controlan individualmente un porcentaje importante del mercado y que cuentan con la capacidad de coludir, ésta puede tanto como beneficiar como perjudicar el bienestar social (Varian, 2011).

Este pseudo-oligopolio es considerado como tal, ya que si bien hay varios competidores con su control porcentual del mercado, gran parte de éste se lo lleva una sola compañía, como se muestra en la siguiente tabla que relacionan el compartimiento del mercado entre los competidores en los últimos 3 años.

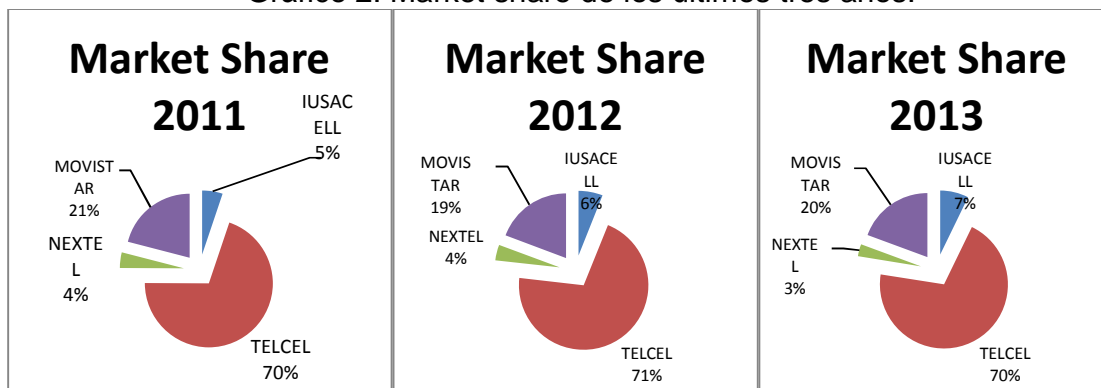
Tabla 2: Market share últimos 3 años-telefonía móvil

OPERADOR	2011	2012	2013
IUSACELL	5.2%	6.1%	7.2%
TELCEL	69.8%	70.7%	70.3%
NEXTEL	3.9%	3.9%	3.1%
MOVISTAR	21.0%	19.3%	19.4%

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por The Competitive Intelligence Unit (2013)

En la Tabla 1 se puede observar el poder monopólico que tiene Telcel en este segmento pero también, que nuestra empresa en cuestión, Iusacell, es la tercera mejor posicionada en el mercado y que en los últimos años si bien ha crecido a tasas de 1% anual, ha crecido, aunque esto debería impulsar a sus directores a buscar estrategias que la puedan seguir posicionando en las preferencias de nuevos consumidores. El Gráfico 2 muestra lo observado en la Tabla 1.

Gráfico 2: Market share de los últimos tres años.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por The Competitive Intelligence Unit (2013)

A continuación se presentan la tabla de índices de concentración de Herfindahl-Hirschman (IHH) y de Pascual (IP) para el segmento telefonía móvil por marca de los últimos 3 años.

Tabla 3: Índices de concentración.

Operador	IHH 2011	Pascual 2011	IHH 2012	Pascual 2012	IHH 2013	Pascual 2013
IUSACELL	.002704	.00002549	.003721	0.012650754	.005184	0.01791087
TELCEL	.487204	.08276671	.499849	1.699399766	.494209	1.70750602
NEXTEL	.001521	.00000806	.001521	0.005171136	.000961	0.00332028
MOVISTAR	.0441	.00678127	.037249	0.126640129	.037636	0.13003344
<b>Total</b>	<b>0.535529</b>	<b>0.08958153</b>	<b>0.54234</b>	<b>1.843861784</b>	<b>.53799</b>	<b>1.85877061</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por The Competitive Intelligence Unit (2013)

Calculando ambos índices, para el mercado de la telefonía móvil en México con los operadores más importantes y su correspondiente participación en el segmento, se puede observar que si bien éstos denotan una alta concentración, a pesar de que en los últimos tres años hubo un altibajo en su tendencia, The Competitive Intelligence Unit (2013) asegura que ésta se muestra en un decrecimiento ya que a finales de la década de los noventa los niveles eran superiores a .70.

Se puede observar que Iusacell ha tenido un crecimiento de mercado, que a pesar de que esto es difícil por la naturaleza del mismo sigue en la competencia por lo que debe concentrarse en dos cosas; 1) planear una estrategia de crecimiento y 2) identificar en qué medida hay un detrimento de su mercado al subir la participación de otros competidores, no necesariamente el líder.

### A. INTERACCIÓN (JUEGOS)

En esta última sección se dará un ejemplo mediante la construcción de un juego entre todas las empresas del segmento, el cual es una excelente herramienta para analizar el mercado en términos de predicción y abstracción, a través del uso de una estrategia. La teoría de juegos es una herramienta matemática aplicada para plantear modelos que estudian interacciones entre agentes económicos y sus incentivos para llevar a cabo procesos de decisión.

El juego será de colusión entre las cuatro empresas; su naturaleza se verá cuando Iusacell opte o no por unirse a Movistar con el objetivo de abarcar mayor mercado y ser un competidor más fuerte para Telcel, quien como reacción ante dicha acción, puede optar por enfrentarse sola a ambas empresas o integrar al rival más débil del segmento, Nextel.

Los pagos a analizar serán la participación en el mercado, que si bien mostrarán aún una ventaja para Telcel, a la larga el cártel formado por Iusacell y Movistar puede significar mayor riesgo para el ya mencionado líder.

Tabla 3. Matriz de pagos.

Juego de Colusiones: Iusacell (con Movistar) v.s. Telcel (con Nextel)		TELCEL	
		Coludir	No Coludir
U S A C E L	Coludir	(26.6%, 73.4%)	(26.6%, 70.3%)
	No Coludir	(7.2%, 73.4%)	(7.2%, 70.3%)

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por The Competitive Intelligence Unit (2013)

Se puede observar que la estrategia dominante de Iusacell es coludir, ya que les generan mayor participación en el mercado, y si Telcel, a pesar de que el hecho de coludir no le representa tener mayores alcances considerables de mercado, decide coludir, se trata de un equilibrio de Nash.

## 6. CONCLUSIONES

Si bien en México el uso del celular al inicio era considerado como un bien de lujo, en la actualidad son accesibles para gran parte de la población y se puede considerar como un bien necesario ya que los consumidores optan por adquirir un celular conforme el aumento en su renta se los permite inclusive si son

consumidores de bajos ingresos como ya que como se ha mencionado, es una herramienta de alta funcionalidad para la sociedad.

Del mismo modo se puede concluir que en sus inicios el servicio de la telefonía móvil mostró ser altamente elástico ya que al entrar la modalidad “*El que llama paga*” el crecimiento de usuarios fue exponencial debido a que esto redujo considerablemente su precio de uso, pero en la actualidad, este servicio tiende a ser inelástico ya que por un lado se sabe que es un bien normal, lo que nos dice que si aumenta su precio, los consumidores no dejarán de utilizarlo entre otras cosas porque ya es parte de una cultura inclusive lo considerándolo como necesario, pero el antecedente nos dice que sucede lo contrario, como éste es un segmento altamente concentrado, las empresas seguidoras han gastado esfuerzos por incrementar su número de usuarios mediante la disminución de su precio, lo que no ha repercutido en un crecimiento considerable de su demanda.

Se ha observado en este análisis general sobre el segmento de la telefonía móvil haciendo hincapié en la empresa Iusacell, que ésta juega en un mercado con estructura oligopólica y que a pesar de que se considere así por la cantidad de oferentes de ese servicio, dicha estructura se asemeja por distintas razones, más a un monopolio por el poder monopólico de la compañía Telcel.

En ese sentido, es importante señalar la relevancia que tiene estratégicamente el poder contar con infraestructura y alcance en cuanto a señal se refiere para la captación de consumidores del servicio telefónico móvil. Con base en lo anterior se concluye que si bien por un lado este segmento puede ser atractivo por su alta penetración de mercado, por otro, representa barreras de entrada por lo concentrado del mismo lo que si una empresa quiere incursionar en éste, debe de pensarlo dos veces.

En México se pretende establecer una transformación regulatoria hacia un entorno más competitivo en el sector de las telecomunicaciones en general, esto debido a que si bien el mercado juega un papel importante, éste no lo puede todo, se necesita la intervención del estado para fomentar la competencia ya que ésta deriva en la mejora del precio y calidad del servicio que se ofrece.

Las telecomunicaciones en el siglo XXI son parte fundamental para el desarrollo de la sociedad por lo que en el marco del proceso de reforma que se está llevando a cabo en México sobre este rubro, urjo a las autoridades a legislar con el objetivo de mejorar los diferentes servicios de esta industria encaminándolas a una contribución que fomente mayor competencia y que ésta repercuta en la mejoría del bienestar social.

## 7. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta que Telcel controla este segmento, nuestra empresa en cuestión, Iusacell, es la tercera mejor posicionada en el mercado y que en los últimos años si bien ha crecido a tasas de 1% anual, ha crecido, esto más allá de desanimar, debería impulsar a sus directores a buscar estrategias que la puedan seguir posicionando en las preferencias de nuevos consumidores con dos puntos principales: 1) planear una estrategia de crecimiento y 2) identificar en qué medida hay un detrimento de su mercado al subir la participación de otros competidores, no necesariamente el líder para no bloquear ese aspecto y así desconcentrar el segmento.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Díaz, A. (2012). Industria telefónica en México. Monopolio y entrada en pequeña escala. una revisión. *Economía Informa*, (373), 41-59. Retrieved from <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/373/03alfonsoanaya.pdf>

Carlson L, Grove SJ (1996) Does Environmental Advertising Reflect Integrated Marketing communications? : An Empirical Investigation, *Journal of Business Research*, 37 (3): 225-232.

Cool, K., Roller, L. & Leleux, B. (1999). El impacto relativo de la rivalidad real y potencial sobre el rendimiento de una firma en la industria farmacéutica. *Strategic Management Journal*.

Dorian O, P., Ryan, M., & Weatherston, C. (2006). Measuring competitive balance in professional team sports using the herfindahl-hirschman index: A cautionary note\*. Retrieved from [http://www.business.otago.ac.nz/econ/personal/do\\_files/Competitive Balance\\_NZAE \(3\).pdf](http://www.business.otago.ac.nz/econ/personal/do_files/Competitive_Balance_NZAE(3).pdf)

IMCO. Diagnóstico del Sector TIC en México: Conectividad e Inclusión Social para la Mejora de la Productividad y el Crecimiento Económico. México Distrito Federal.

INEGI (2013). Consulta a través del portal oficial, recuperado de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrostadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=648&c=32883>

Iusacell (2007). Grupo Iusacell, S.A.B. de C.V. Distrito Federal, México.

IXE (2008). Sector Telecomunicaciones. *Economía Sectorial*. Distrito Federal, México.

Kuhlmann, F. (2010). La Industria de las Telecomunicaciones en México; Diagnóstico, Prospectiva y Estrategia. Centro de Estudios de Competitividad. Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Méndez, J.C. (2008). Mercado de Telecomunicaciones Móviles en 2008. UnoCero Recuperado de: <http://www.unocero.com/2009/03/13/el-mercado-de-telecomunicaciones-moviles-en-2008/>

OCDE (2012), Estudio de la OCDE sobre políticas y regulación de telecomunicaciones en México, OECD

Piedras, E. (2006). Contribuciones Sociales y Económicas de la Telefonía Móvil en México. Telecom CIDE. Centro de Investigación y Docencia Económica. Distrito Federal, México.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy. New York, Free Press.

Porter, M. (1985). Competitive Advantage. New York. Free Press

Peng, M. W. (2012). Global Strategy. Cincinnati: Thomson South-Western

Robledo Ramos, C. (2007). Introducción a la Telefonía Celular. (Tesis inédita de maestría). Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica – Unidad Cahuacán.

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2001). External Context: Industry Analysis. Strategic Management – Wiley Edition

The Competitive Intelligence Unit (2013). Corte de Caja en Línea Móviles 2013. The Competitive Intelligence Unit

Varian, H. (2010). Microeconomía Intermedia. Un Enfoque Actual. Berkeley: Antoni Bosch 8ª edición.