

# Gestión empresarial y análisis de ventajas competitivas. Portafolio de negocio de las telefónicas en Ecuador

*Business management and analysis of competitive advantages. Business Portfolio of Mobile Operators in Ecuador*

**Andrés Robalino-López (1), Valentina Ramos (2), Xavier Unda (3) y José Luis Román (4)**

(1) Escuela Politécnica Nacional, andres.robalino@epn.edu.ec (2) Escuela Politécnica Nacional, valentina.ramos@epn.edu.ec (3) Escuela Politécnica Nacional, xavier.unda@epn.edu.ec (4) Escuela Politécnica Nacional, luis.roman@epn.edu.ec

Fecha de recepción: 31 de mayo de 2017

Fecha de aceptación: 12 de agosto de 2017

## Resumen

La transformación tecnológica en el sector de las telecomunicaciones está orientada a satisfacer la demanda de los usuarios en el mercado. El portafolio de negocio (mezcla entre productos y servicios) que ofertan las operadoras celulares es dependiente de varios factores, los cuales presentan limitaciones y en otros casos son ventajas competitivas que establecen una marcada diferencia entre operadoras, logrando convertirse en atractivos para el mercado. En este trabajo se definió el portafolio de negocio ofertado por las tres operadoras de telefonía móvil presentes en Ecuador a través de la metodología de la Boston Consulting Group y su matriz BCG, mismos que ofrecen soluciones a través de tecnologías de la información y comunicación (TIC). El análisis realizado ha permitido detectar los factores y las principales incidencias que se registran en los productos y servicios ofertados por las telefónicas a sus clientes de red celular en Ecuador en el periodo de estudio.

**Palabras clave:** Portafolio de negocio, operadores telefonía móvil, Ecuador.

## Abstract

The technological transformation in telecommunication sector is oriented to satisfy the demand of the users in the market. The business portfolio (mix of products and services) offered by cellular operators depends on several factors, which have limitations and, in other cases, have competitive advantages that establish a marked difference between operators, making them attractive to the market. In this paper the business portfolio offered by the three mobile operators present in Ecuador was defined through the methodology of the Boston Consulting Group and its BCG matrix, which offers solutions through information and communication technologies (ICT). The analysis made it possible to detect the factors and the main incidences that are registered in the products and services offered by cellular operators to their cellular network customers in Ecuador within the study period.

**Keywords:** Business portfolio, Mobile phone operators, Ecuador.

## 1. Introducción

Desde el inicio de la telefonía móvil en el país, en la década de los 1990 hasta la actualidad, las operadoras han generado un gran aporte en el mercado, ya que ha existido un crecimiento en los servicios móviles ofertados desde un inicio, respecto a los valores agregados y mayores anchos de banda que hoy por hoy son comercializados en el país, otorgando mayor agilidad y dinamismo en los servicios y productos ofertados a los clientes.

La transformación tecnológica está orientada a satisfacer la demanda de los usuarios en el mercado de la telefonía móvil, la evolución de

requerimientos en los servicios de voz y mensajería de texto, posteriormente servicios de datos orientados a redes sociales e internet y actualmente una mayor demanda en el servicio de datos avanzados donde las velocidades son superiores, permitiendo a los usuarios la visualización de videos en línea, video llamadas, etc. servicios que han dado apertura a importantes estrategias en el portafolio de negocio de las operadoras móviles en el Ecuador.

El portafolio de negocio (mezcla entre productos y servicios) que ofertan las operadoras celulares es dependiente de varios factores, los cuales presentan limitaciones y en otros casos son ventajas competitivas que establecen una mar-

cada diferencia entre operadoras, logrando convertirse en atractivos para el mercado.

Siguiendo a [1] quien define al portafolio de negocios o cartera de negocios como la variedad de productos/servicios o negocios que maneja la empresa. Dado que la búsqueda para el desarrollo empresarial es constante, se debe desarrollar una estrategia de diversificación que permita optimizar la creación de valor. Un proceso eficaz de gestión de un portafolio de negocios exige analizar periódicamente la creación de valor por parte de cada una de las unidades de negocio.

Es necesario conocer en qué negocios se está creando valor y cuáles lo están destruyendo, entender cuál es el valor adicional que aportan los planes estratégicos presentados por las unidades de negocio, las divisiones, líneas y unidades estratégicas de un negocio [2]. Todos los elementos están relacionados debido a que todos buscan alcanzar los objetivos generales de la empresa. Además, es necesario entender que se elabora un diferente tipo de portafolio, dependiendo del objetivo [3-6].

La orientación básica de la estrategia de portafolio suele surgir de la concepción inicial de la corporación, establecida en sus fundadores y plasmada en la misión. La definición de la misión y de la estrategia de portafolio, puede ser el resultado de la evolución de la empresa [7]. En un entorno cambiante, el portafolio de la corporación debe evolucionar permanentemente. De no hacerlo corre el riesgo de perder posición competitiva [7].

Ahora hay que tener en cuenta los componentes principales de un portafolio de negocio, los productos y servicios. Donde [8] define producto como todo aquello que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición o consumo y que satisface una necesidad un deseo. Por otra parte, [9] define producto a cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y que sea susceptible de satisfacer una necesidad. Con lo anterior podemos sugerir que el producto es la parte tangible con la que se pretende satisfacer al cliente.

Para [10], los servicios son las actividades, identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto. Para producir un servicio puede o no requerirse el uso de productos tangibles. Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la

cosa. Su producción no está enteramente ligada a un producto físico [8].

### 1.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto/servicio o una unidad estratégica de negocios, en 1970 la asesora Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de cartera de negocios, también conocido como análisis de portafolio, en nuestro medio definido como la matriz BCG o matriz de crecimiento-participación.

Donde [10] presenta la matriz BCG (Figura 1) donde se clasifican los productos/servicios según la tasa de crecimiento del mercado, la cual sirve de indicador de la competitividad.



Figura 1. Matriz Boston Consulting Group [10]

A su vez los cuatro cuadrantes representan distintas categorías de productos/servicios muy importantes. Estas cuatro categorías no sólo sirven para saber qué estrategias de marketing aplicar sin también superpone elementos de análisis financiero.

### 1.2. Portafolio de negocio de las operadoras de telefonía móvil

La primera operadora de telefonía móvil que ingresó al Ecuador en 1993 fue CONECEL S.A (Porta), la misma que cambia su nombre comercial en el año 2011 a Claro, seguidamente fue OTECEL S.A (Celular Power), la cual en 1998 es adquirida por la Corporación BELL-SOUTH (norteamericana), y en el 2004 pasa a formar parte de la firma española Telefónica Móviles con su marca comercial [11].

Por otro lado, en el 2003 ingresa al país la operadora sueca TELECSA (Alegro PCS), misma que es adquirida en el año 2010 por la empresa pública CNT EP (Corporación Nacional de Tele-

comunicaciones). Esta adquisición se dio principalmente por las pérdidas acumuladas de su operación [11].

En este contexto, el portafolio de negocio de las tres operadoras a lo largo del tiempo se ha consolidado en: (a) Soluciones de telecomunicaciones móviles de voz y (b) Soluciones de telecomunicaciones móviles de datos (internet).

Ahora siguiendo con la desagregación del portafolio de negocios en productos y servicios vemos que los productos ofertados por las operadoras móviles son: (a) Producto prepago. Este tipo de producto no considera firma de contratos ni obligaciones entre el abonado y la operadora; (b) Producto pospago. Este producto cuenta con múltiples planes, en este escenario el cliente contrata una línea celular con la operadora, la cual está ligada a un plan específico.

En lo relacionado al servicio la industria de telefonía móvil en Ecuador, las tres operadoras ofertan servicios de: (a) voz, (b) datos, (c) datos avanzados y (d) mensajes de texto.

## 2. Método

### 2.1 Participantes

En la investigación se ha realizado una entrevista semiestructurada a un representante de cada una de las operadoras celulares de Ecuador, presentando un enfoque orientado a Mercadeo, donde se obtuvo información relacionada con las estrategias implementadas en el mercado, alianzas desarrolladas, portafolio de negocio e impactos en los servicios ofertados dentro del periodo 2009 al 2013.

### 2.2 Diseño de Investigación

La investigación involucra un análisis de diagnóstico que involucra a las tres operadoras de telecomunicaciones móviles de Ecuador, utiliza metodología descriptiva donde se reseñan las características, rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio [12].

Según [13] la investigación descriptiva se guía por las preguntas que se formula el investigador, metodología que permite resolver la formulación y la sistematización del problema de investigación que en este caso es realizar el diagnóstico del portafolio de negocio y su incidencia en los productos y servicios móviles considerando el periodo 2009 al 2013.

El enfoque metodológico considero información cuantitativa (examinar datos de manera numérica) y cualitativa (descripción de las cualidades)

de las operadoras celulares de Ecuador, orientado a comparar y determinar diferencias en cada caso, donde se obtienen datos en distintos momentos durante un periodo determinado con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo [13], todo dentro del enfoque BCG [10].

La investigación cualitativa y cuantitativa se sustentó en la entrevista, con la cual se obtuvo información directa de las personas que están relacionadas con el objeto de estudio [8]. Esta entrevista se enfocó en disponer la información fuente de los representantes de las operadoras celulares.

En tanto que el diagnóstico permitió obtener la información suficiente para caracterizar la situación del problema que se va a abordar como centro de la estrategia, y la diferencia que existe entre el estado actual y el estado deseado.

### 2.3 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

En la investigación se utilizó principalmente la entrevista, la cual está orientada a establecer contacto directo con las personas consideradas como fuente de información.

La investigación ha utilizado la entrevista semiestructurada, que según [8] presenta un grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden de realización a las diferentes personas a quien está dirigida.

### 2.4 Plan de Análisis de Datos

El procesamiento de datos y la presentación de los resultados se realizaron en hojas de cálculo electrónicas, donde se registró principalmente la información levantada, a través de la estadística descriptiva que permitió organizar, presentar y describir la información obtenida.

Esta información es el pilar importante para el diagnóstico que se realizó en la presente investigación, la cual permitió determinar los factores de éxito en el negocio celular de Ecuador dentro de la discusión de este documento.

### 2.5 Procedimiento

El procesamiento de datos y la presentación de los resultados se realizaron en hojas de cálculo electrónicas, donde se registró principalmente la información levantada, a través de la estadística descriptiva que permitió organizar, presentar y describir la información obtenida.

Esta información es el pilar importante para el diagnóstico que se realizó en la presente inves-

tigación, la cual permitió determinar los factores de éxito en el negocio celular de Ecuador.

### 3. Resultados

El procedimiento seguido en esta investigación ha permitido construir la Matriz BCG para el inicio (2009) y final (2013) del periodo de estudio. Dentro del portafolio de negocio, los productos y servicios que las operadoras de telefonía móvil ofertaron en Ecuador en el periodo 2009-2013 son: productos prepago y pospago servicios de voz, mensajes cortos, datos y datos avanzados. La estructura general para el periodo en estudio de la Matriz BCG de este sector es: (a) Voz sobre prepago (vaca); (b) Voz sobre pospago (interrogante); (c) Datos sobre prepago (perro) y (d) Datos sobre pospago (estrella).

La Tabla 1 presenta los productos/servicios: estrella, vaca, perro e interrogante de las operadoras del país para el año 2009.

PRODUCTO/SERVICIO ESTRELLA	PRODUCTO/SERVICIO INTERROGANTE
<p><u>MOVISTAR</u>: Producto pospago a través del servicio de datos móviles (internet red 3G).</p> <p><u>CLARO</u>: Producto pospago a través del servicio de datos móviles (internet red 3G).</p> <p><u>CNT EP</u>: Producto pospago a través del servicio de datos móviles (internet red CDMA)</p>	<p><u>MOVISTAR</u>: Producto pospago a través del servicio de voz red 3G</p> <p><u>CLARO</u>: Producto pospago a través del servicio de voz red 3G.</p> <p><u>CNT EP</u>: Producto pospago a través del servicio de voz red CDMA</p>
PRODUCTO/SERVICIO VACA	PRODUCTO/SERVICIO PERRO
<p><u>MOVISTAR</u>: Producto prepago a través del servicio de voz móvil red 2G.</p> <p><u>CLARO</u>: Producto prepago a través del servicio de voz móvil red 2G.</p> <p><u>CNT EP</u>: Producto prepago a través del servicio de voz móvil red CDMA.</p>	<p><u>MOVISTAR</u>: Producto prepago a través del servicio de datos red 2G.</p> <p><u>CLARO</u>: Producto prepago a través del servicio de datos red 2G.</p> <p><u>CNT EP</u>: Producto prepago a través del servicio de datos red CDMA</p>

Tabla 1. Matriz BCG operadoras celulares Ecuador 2009 [14-18].

En promedio las tres operadoras del país registraron para el año 2009 un ingreso del 85% en el servicio de voz (vaca e interrogante) y el 15% (estrella y perro) restante correspondiente al servicio de datos. La Tabla 2 presenta los pro-

ductos/servicios: estrella, vaca, perro e interrogante de las operadoras del país para el año 2013.

PRODUCTO/SERVICIO ESTRELLA	PRODUCTO/SERVICIO INTERROGANTE
<p><u>MOVISTAR</u>: Producto pospago a través del servicio de datos móviles (internet red HSPA+).</p> <p><u>CLARO</u>: Producto pospago a través del servicio de datos móviles (internet red HSPA+).</p> <p><u>CNT EP</u>: Producto pospago a través del servicio de datos móviles (internet red HSPA+/4G-LTE).</p>	<p><u>MOVISTAR</u>: Producto pospago a través del servicio de voz red HSPA+.</p> <p><u>CLARO</u>: Producto pospago a través del servicio de voz red HSPA+.</p> <p><u>CNT EP</u>: Producto pospago a través del servicio de voz red LTE.</p>
PRODUCTO/SERVICIO VACA	PRODUCTO/SERVICIO PERRO
<p><u>MOVISTAR</u>: Producto prepago a través del servicio de voz móvil red 2G/HSPA+.</p> <p><u>CLARO</u>: Producto prepago a través del servicio de voz móvil red 2G/HSPA+.</p> <p><u>CNT EP</u>: Producto prepago a través del servicio de voz móvil red HSPA+.</p>	<p><u>MOVISTAR</u>: Producto prepago a través del servicio de datos red 2G.</p> <p><u>CLARO</u>: Producto prepago a través del servicio de datos red 2G.</p> <p><u>CNT EP</u>: Producto prepago a través del servicio de datos red CDMA.</p>

Tabla 2. Matriz BCG operadoras celulares Ecuador 2013[14-18].

En promedio las tres operadoras del país registraron para el año 2013 un ingreso del 79% en el servicio de (vaca e interrogante) y el 21% restante correspondiente al servicio de datos (estrella y perro), lo que confirma el posicionamiento de los productos/servicios estrella (datos pospago).

Sobre la matriz BCG para el año 2013 obtenida en base a la encuesta realizada a los representantes de las operadoras celulares, se presentan las siguientes observaciones.

*Producto/servicio Estrella (Alto crecimiento, alta participación)*. Las dos operadoras privadas involucran el producto pospago a través del servicio de datos móviles (internet sobre la red HSPA+), en tanto que para la operadora estatal se realiza sobre la red HSPA+ y LTE, utilizado para subir y bajar datos de internet, información generada por equipos smartphones, principalmente navegador web browsing, chat, transferencia archivos e-mail, youtube entre los principales.

*Producto/servicio Interrogante o dilemas (Alto crecimiento, baja participación).* Las tres operadoras móviles involucran el producto pospago a través de la aplicación de voz soportada en la red HSPA+, servicio que contribuye en menor medida debido a las configuraciones que tienen definidas las operadoras a nivel de sus estaciones celulares, ya que se realiza el desvío del servicio de voz de la red 3G hacia la red 2G, con el objetivo de cursar mayor volumen de datos con el uso prioritario sobre la red 3G (mayor velocidad de datos respecto a 2G).

*Producto/servicio Vaca (Bajo crecimiento, alta participación).* Las dos operadoras privadas involucran el producto prepago a través del servicio de voz que es manejado en la red celular 2G y HSPA+, en tanto que la operadora privada lo realiza únicamente sobre la red HSPA+, dado que su red LTE no maneja servicio de voz, utiliza la prestación del CircuitSwitchedFall Back que permite el desvío del servicio de voz desde la red LTE hacia la red HSPA+.

*Producto/servicio Perro (Bajo crecimiento, baja participación).* Las dos operadoras privadas involucran al producto prepago a través del servicio de datos móviles sobre la red 2G, en tanto que para la operadora estatal está dado por la red CDMA que aún se encuentra activa y en operación, tecnología que a pesar de manejar mayores velocidades que 2G no pudo ser explotada en el país, dado que es una tecnología que no despegó debido al coste elevado de terminales y también porque no cuentan con chip para un uso dinámico de equipos (teléfonos).

#### 4. Discusión

El portafolio de negocios que han ofertado las tres operadoras celulares en Ecuador dentro del periodo de estudio, son soluciones de telecomunicaciones móviles, a través de los productos prepago y pospago, éstos a su vez vinculados con los servicios de voz, datos y datos avanzados.

La ventaja competitiva de la operadora Claro está dada principalmente por la cobertura celular, para el caso de la operadora Movistar se refleja en la calidad, y precio, en tanto que para CNT EP básicamente por el servicio de datos avanzados a través de la red 4G

Las tres operadoras celulares ofertaron sus servicios basados en percepciones de valor agregado, han ajustado las ofertas de voz/datos dependiendo de las necesidades de los clientes, el coste ha ido descendiendo en el tiempo, en-

focaron sus esfuerzos para minimizar las deserciones de clientes de cada compañía, sus servicios están basados en el capital humano y la infraestructura de telecomunicaciones.

Cada una de las operadoras celulares registró su mercado nacional objetivo, es así que la operadora Movistar (29% de participación) contó con una importante presencia en la región sierra del país con su principal mercado que es Pichincha, para el caso de Claro (68% de participación) su mayor presencia fue en la región costa específicamente en la provincia del Guayas, CNT EP (3% de participación) intenta posicionarse en el mercado ecuatoriano, con una mínima presencia en el mercado, lo que reflejó un evidente oligopolio de telecomunicaciones en Ecuador manejado por las dos operadoras privadas.

Respecto a los servicios de voz, la mayor concentración de usuarios para las tres operadoras la registró el producto prepago, también se evidenció que porcentualmente el mayor crecimiento estuvo en el servicio de datos fue dado por el producto pospago.

#### 5. Referencias

- [1] Amaya, J. A. (2005). Gerencia Planeación&Estrategia. Bucaramanga: Prospectiva.
- [2] Casado, A., & Sellers, R. (2006). Dirección de marketing. Alicante: Club Universitario.
- [3] Castell, M. A. (2013). Factores internos y externos a la organización. Madrid: ESCIC.
- [4] Cumming, T., & Worley, C. (2001). Organization development and Change. EEUU: South Western College Publishing.
- [5] Koenes, A., & Soriano, C. (1994). El plan de negocios. Madrid: Diaz de Santos.
- [6] Córdova, J. (15 de Agosto de 2013). Análisis del marco regulatorio actual. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- [7] Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México: Prentice Hall.
- [8] Kloter, P. (1985). Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall.
- [9] Santesmases, M. (2004). Marketing: Conceptos y estrategias. Madrid: Pirámide.
- [10] Stanton, W. (1986). Fundamentos de mercadotecnia. México: McGraw Hill.
- [11] León, R. (2013). Participación de mercado celular en Ecuador - SUPERTEL. Quito: SUPERTEL.
- [12] Salkind, N. (1998). Método de investigación. México: Prentice-Hall.

[13] Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación para Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Prentice Hall.

[14] Muñoz, O. (2011). Empresas de Telecomunicaciones: Descripción del negocio. Madrid: ETSI.

[15] Quses, G. (2013). Definición de tecnología. Tecnología.

[16] León, R. (2014). Histórico líneas activas sma prepago y postpago. Quito: SENATEL.

[17] León, R. (2014). Planes Tarifarios Mviles. Quito: SENATEL.

[18]Valdez Rivera, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para identificar resolver y controlar problemas en las empresas. México: Trillas.

## Autores

---



Andrés Robalino-López.

Doctor en Tecnologías Ambientales, Máster en Ingeniería, Postgrado en Gestión de Energía y Medio Ambiente e Ingeniero en TIC. Profesor e investigador invitado en las Universidades de Huelva, Internacional de Andalucía y Le Marche. Profesor-Investigador Titular de la Escuela Politécnica Nacional.



Valentina Ramos.

Doctora en Psicología Organizacional por la Universidad de Oporto, Máster en Comunicación Organizacional y Licenciada en Psicología por la Universidad de La Habana. Investigador y Docente de posgrados de la Universidad de Oporto. Profesor Investigador Titular de la Escuela Politécnica Nacional.



Xavier Unda.

Master of Business Administration de la University of Mississippi, Estados Unidos. Master of Economics de la Sydney University, Australia. Ingeniero Comercial Especializaciones en Finanzas y en Marketing y Contador Público Autorizado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Profesor-Investigador Titular de la Escuela Politécnica Nacional.



José Luis Román.

Master en Finanzas e Ingeniero en Ciencias Económicas y Financieras. Profesor-Investigador Titular de la Escuela Politécnica Nacional.