

---

## DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE TELECOMUNICACIONES

---

### CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR THE COMPETITIVENESS OF TELECOMMUNICATIONS SMEs

Julio Cesar Rosales Guerrero<sup>1</sup>

#### RESUMEN

En un entorno cada vez más dinámico y tecnológicamente avanzado, la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el sector de telecomunicaciones se ha convertido en un tema de creciente interés tanto académico como empresarial. El presente estudio tiene como propósito analizar los desafíos y oportunidades que impactan la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el sector de telecomunicaciones en el Alto Apure, Venezuela. Para ello, se empleó una metodología cualitativa basada en la revisión y análisis sistemático de documentos relevantes, complementada con la observación directa en empresas del sector. Los hallazgos revelan que las PYMES enfrentan retos como la capacitación en gestión estratégica, el acceso a mercados, la adopción de tecnología, el financiamiento, las restricciones regulatorias y los altos costos de infraestructura. Su participación en el mercado de telecomunicaciones resulta clave para la diversificación del sector y el crecimiento económico de la región, contribuyendo a la generación de empleo, la innovación y el avance tecnológico.

**Palabras clave:** gestión estratégica, Pymes, telecomunicaciones, innovación tecnológica.

#### ABSTRACT

In an increasingly dynamic and technologically advanced environment, the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the telecommunications sector has become a topic of growing interest in both academic and business circles. The purpose of this study is to analyze the challenges and opportunities impacting the competitiveness of small and medium-sized enterprises in the telecommunications sector in Alto Apure, Venezuela. To this end, a qualitative methodology was employed based on the systematic review and analysis of relevant documents, complemented by direct observation in companies in the sector. The findings reveal that SMEs face challenges such as strategic management training, market access, technology adoption, financing, regulatory restrictions, and high

infrastructure costs. Their participation in the telecommunications market is key to the diversification of the sector and the economic growth of the region, contributing to job creation, innovation, and technological advancement.

**Keywords:** strategic management, SMEs, telecommunications, technological innovation.

## INTRODUCCIÓN

La competitividad juega un papel crucial en la rentabilidad empresarial, ya que está directamente relacionada con la calidad de los productos o servicios y la capacidad de producción dentro del mercado. En este sentido, la ventaja competitiva se convierte en un factor clave que permite diferenciar a las empresas dentro de un mismo sector. De acuerdo con Porter (2015), la dinámica competitiva se basa en cinco fuerzas fundamentales: la aparición de nuevos competidores y la amenaza que representan, la posibilidad de que productos o servicios sustitutos reemplacen a los existentes, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la intensidad de la rivalidad entre empresas del mismo mercado.

En el caso de las PYMES de telecomunicaciones, sirven para generar competitividad, por la gestión del flujo de información, el crecimiento económico y la innovación. Gallacci (2006) afirma que “la industria de las telecomunicaciones es uno de los sectores líderes en la adopción de aplicaciones de negocio electrónico, conectividad empresarial, acceso a internet de banda ancha, y adopción de herramientas CRM” (p. 5), lo que es necesario para la innovación y eficiencia en las economías modernas.

El principal desafío que enfrentan las PYMES de telecomunicaciones en el Alto Apure Venezuela es su baja tasa de innovación, lo que limita su capacidad para competir tanto a nivel nacional como internacional. Actualmente, solo el 28% de estas empresas implementa algún tipo de innovación, un porcentaje inferior al promedio regional en América Latina. Esta situación resulta preocupante, ya que la innovación está estrechamente vinculada con el desempeño empresarial y la sostenibilidad a largo plazo (Tidd & Bessant, 2018). Asimismo, la falta de innovación

reduce las oportunidades de adaptación a las dinámicas del mercado y dificulta la capacidad de respuesta ante las demandas de los consumidores.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Desafíos para la Competitividad de las PYMES de Telecomunicaciones**

La capacidad competitiva de una empresa se define por su habilidad para fabricar bienes y ofrecer servicios de forma eficiente y efectiva. Esto le permite participar en los mercados tanto nacionales como internacionales y mejorar su posicionamiento. En la actualidad, existe un gran interés en analizar estrategias que potencien la competitividad, con el objetivo de obtener mejores resultados. Además, el crecimiento de la competencia ha llevado a las organizaciones a enfocarse no solo en la satisfacción del cliente, sino también en la planificación y anticipación de futuros desafíos.

El concepto de competitividad empresarial tiene múltiples definiciones, lo que añade complejidad a su comprensión y dificulta establecer una única definición que abarque sus componentes y métodos de medición. Según Porter (1990), la competitividad está directamente relacionada con la productividad, entendida como el valor generado por cada unidad de trabajo o capital. Además, la productividad depende tanto de la calidad del producto como de la eficiencia en los procesos de producción.

Hay otras variables externas que tienen un impacto igualmente importante en la competitividad. A nivel de industria: concentración de mercado, diferenciación de productos elaborados, entre otros. A nivel regional, la existencia de la infraestructura requerida y la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados. Del mismo modo, las variables a nivel de país también tendrán un impacto en las empresas (Romo, 2004).

Lograr una ventaja competitiva en el entorno empresarial actual es fundamental, ya que implica una gestión eficiente de los recursos de la organización para maximizar la rentabilidad y reducir costos. Esto requiere una administración óptima tanto de los bienes como del talento humano, permitiendo agregar valor a

los procesos de los clientes. Este enfoque estratégico se convierte en un factor clave para diferenciarse y destacar frente a la competencia.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que genera mayor valor para sus clientes y que sus competidores no pueden replicar fácilmente o cuya imitación resulta demasiado costosa. Sin embargo, una organización solo puede confirmar la efectividad de su ventaja competitiva cuando los rivales han fracasado en sus intentos de copiarla o han abandonado la competencia. Es importante considerar que ninguna ventaja competitiva es permanente, ya que su duración depende de la rapidez con la que los competidores desarrollen las habilidades necesarias para igualar los beneficios de la estrategia adoptada. Por ello, las empresas que buscan obtener rendimientos superiores al promedio deben saber cómo aprovechar y fortalecer su ventaja competitiva. Aquellas que carecen de una ventaja o que operan en sectores poco atractivos, en el mejor de los casos, alcanzarán un rendimiento promedio.

### **Oportunidades para la Competitividad de las PYMES de Telecomunicaciones**

El sector de telecomunicaciones representa una gran oportunidad para las PYMES, ya que les permite ofrecer servicios a precios competitivos. Esto impulsa el emprendimiento, contribuye al crecimiento económico y fomenta la creación de empleo. Además, incentiva el aprovechamiento del talento local y facilita la transformación de ideas en negocios exitosos.

La incorporación de las PYMES al mercado de telecomunicaciones del Alto Apure se debe sustentar en estrategias que aumenten su eficiencia operativa y gerencial. Un plan de negocios debe estar bien estructurado para servir como una herramienta para guiar esta integración. Este plan debe incluir las metas claras a corto y largo plazo, así como un análisis detallado del entorno competitivo, financiero y estratégico.

La propuesta para mejorar la competitividad de las PYMES de telecomunicaciones debe considerar los siguientes aspectos:

**Capacitación y Desarrollo de Talento.** Para que las PYMES de telecomunicaciones puedan competir en el mercado, es fundamental invertir en la capacitación de su talento humano, su objetivo es brindar formación en gestión empresarial, acceso a los mercados y manejo de tecnologías innovadoras y mejoradas. La capacitación y desarrollo de talento se necesitan para fortalecer a las PYMES, ya que contribuyen a su sostenibilidad y competitividad en los mercados. En particular, para la formación en áreas como gestión de proyectos, liderazgo empresarial, regulación del sector y estrategias de mercado, inteligencia artificial, ciberseguridad y servicios en la nube.

**Expansión a Mercados Internacionales.** La Organización Internacional del Trabajo (2023) señala que las PYMES necesitan apoyo para identificar oportunidades de mercado, desarrollar estrategias de comercialización y establecer alianzas para posicionarse en el mercado local y lograr expandirse al internacional, en este sentido, el marketing digital, la negociación y el comercio electrónico son las bases para superar estos obstáculos.

**Tecnologías emergentes.** El avance tecnológico es indispensable para que las PYMES optimicen sus procesos, mejoren su productividad y respondan a las demandas del mercado, porque su incorporación fortalece la eficiencia operativa e incrementa la capacidad de competir en mercados globalizados. OECD (2024).

**Manejo adecuado de las finanzas.** Tomar decisiones acertadas sobre la obtención y el uso del dinero es fundamental para alcanzar la estabilidad y el éxito financiero. En las PYMES, este aspecto es esencial para su crecimiento sostenible. Las finanzas pueden definirse como el conjunto de técnicas y procesos relacionados con la gestión del recurso monetario. La gestión financiera abarca la toma de decisiones sobre cómo obtener fondos (financiamiento) y cómo utilizarlos eficientemente en la adquisición de bienes y recursos (inversión), asegurando un equilibrio adecuado entre capital propio y financiamiento externo para garantizar la estabilidad y solvencia del negocio.

**Innovación y calidad.** Un mercado con mayor competencia fomenta la innovación, ya que las empresas buscan diferenciarse mediante la calidad de sus

productos, la adopción de nuevas tecnologías y la mejora de la experiencia del usuario. De acuerdo con el Informe del Índice de las Telecomunicaciones en la Economía Digital y la Sociedad (Comisión Europea, 2023) los mercados con más actores ofrecen una mayor variedad de servicios, mejores precios y una calidad superior. La competencia motiva a las empresas a invertir en investigación y desarrollo (I+D) y a crear soluciones innovadoras para captar y fidelizar clientes.

**Acceso a Nuevas Tecnologías.** Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector de telecomunicaciones tienen la necesidad de optimizar los recursos y reducir costos operativos, para mantener su sostenibilidad y crecimiento. En este contexto, las soluciones digitales han emergido como una estrategia clave para mejorar la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad.

Uno de los principales enfoques para reducir costos operativos es la digitalización de procesos internos. La implementación de software de gestión empresarial (ERP) permite optimizar la administración de recursos, facilitando el control financiero, la gestión de inventarios y la planificación estratégica. Además, la automatización de tareas repetitivas mediante inteligencia artificial y chatbots puede mejorar la atención al cliente sin necesidad de ampliar la plantilla laboral, reduciendo costos de operación y mejorando la experiencia del usuario.

## **MATERIALES Y METODOS**

La investigación se realizó a través del método cualitativo, el cual según Mejía (2004): es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno (p.278).

Además, se utilizó una revisión y análisis sistemático de documentos relacionados con el propósito de la presente indagación sobre Desafíos y Oportunidades para la Competitividad de las PYMES en el sector de telecomunicaciones, “las revisiones sistemáticas son una forma de investigación

que recopila y proporciona un resumen sobre un tema específico” Aguilera (2014:359). Adicionalmente, se utilizó también la observación directa como técnica complementaria, ya que el análisis documental no fue suficiente para tener una visión completa del tema, que validara los resultados teóricos y conectara los datos con la realidad de este sector. Se llevó a cabo mediante visitas a empresas de telecomunicaciones para observar la operativa; aunque no involucró entrevistas formales, se anotaron los datos cualitativos para fortalecer el análisis como las dinámicas internas del mercado.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter permite analizar el entorno competitivo en el que operan las PYMES de telecomunicaciones, proporcionando una visión clara de los desafíos y oportunidades que enfrentan. Este análisis examina la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y la influencia de productos sustitutos, permitiendo identificar estrategias para mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

### **Rivalidad entre Competidores**

Las PYMES de telecomunicaciones compiten en un sector altamente dinámico y regulado, donde grandes operadores dominan el mercado con infraestructura avanzada y economías de escala. Sin embargo, la diferenciación a través de servicios personalizados, atención al cliente y soluciones tecnológicas innovadoras permite a las PYMES encontrar nichos de mercado y fidelizar a sus clientes. La competencia también impulsa la innovación y la eficiencia operativa, aunque requiere una inversión constante en tecnología y capacitación.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Las PYMES de telecomunicaciones dependen de proveedores de equipos, tecnología y servicios de red, quienes pueden ejercer una gran influencia en los costos y la disponibilidad de insumos estratégicos. Para reducir esta dependencia, las PYMES pueden explorar alianzas estratégicas, adoptar tecnologías de código

abierto o negociar contratos flexibles que les permitan optimizar costos sin comprometer la calidad del servicio.

### **Poder de Negociación de los Clientes**

Los clientes tienen un acceso cada vez mayor a información y alternativas de servicios, lo que aumenta su poder de negociación. Para mantenerse competitivas, las PYMES deben ofrecer tarifas atractivas, planes flexibles y un servicio al cliente de alta calidad. La personalización de servicios y la capacidad de respuesta rápida a las necesidades del usuario final son claves para fortalecer la lealtad y reducir la rotación de clientes.

### **Amenaza de Nuevos Entrantes**

El mercado de telecomunicaciones presenta barreras de entrada significativas, como la inversión en infraestructura, cumplimiento normativo y economías de escala que favorecen a los grandes operadores. Sin embargo, la digitalización y la adopción de tecnologías emergentes, como la computación en la nube y la fibra óptica, pueden abrir oportunidades para nuevas empresas con modelos de negocio ágiles y adaptados a la demanda actual.

### **Amenaza de Productos Sustitutos**

El avance tecnológico ha generado alternativas a los servicios tradicionales de telecomunicaciones, como la plataforma de Starlink un proyecto de SpaceX que tiene como objetivo proporcionar acceso a internet de alta velocidad y baja latencia a nivel mundial mediante una constelación de satélites. Tapia (2024). Para contrarrestar esta amenaza, las PYMES deben diversificar su oferta, integrar servicios de valor agregado y mejorar la experiencia del usuario a través de la innovación y la personalización.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela que las PYMES de telecomunicaciones enfrentan desafíos significativos en un mercado competitivo y en constante evolución. Sin embargo, también tienen oportunidades para diferenciarse mediante la innovación, la mejora del servicio al cliente y la adopción de tecnologías emergentes. La clave para su éxito radica en desarrollar estrategias

que minimicen las amenazas y maximicen su capacidad de adaptación y crecimiento sostenible.

## CONCLUSIONES

Las PYMES desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico de cualquier país, destacando por su contribución en la generación de empleo, la innovación y la diversificación del mercado. En el sector de telecomunicaciones, su participación representa una oportunidad clave para mejorar la competitividad y ampliar la oferta de servicios, beneficiando tanto a las empresas como a los consumidores. Un hallazgo relevante de este estudio es la importancia de proporcionar capacitación y asistencia técnica continua a las PYMES, fortaleciendo sus capacidades de gestión, facilitando su acceso a nuevos mercados y promoviendo la adopción de tecnologías emergentes. Este tipo de apoyo técnico y formativo es esencial para incrementar su competitividad y sostenibilidad.

Además, es fundamental que el gobierno, mediante políticas y regulaciones adecuadas, facilite la incorporación de nuevas empresas al mercado, evitando que las ya establecidas bloqueen su entrada. Para ello, es clave simplificar los requisitos y trámites necesarios, implementando políticas públicas que agilicen la obtención de licencias y fomenten una mayor apertura del sector. Otras medidas relevantes incluyen el desarrollo de infraestructura como redes de fibra óptica y cables submarinos, políticas de protección al consumidor, así como incentivos fiscales y financieros que estimulen la innovación.

## REFERENCIAS

Aguilera, E. (2014). Revisión sistemática, revisión narrativa o metaanálisis. Facultad de Ciencias Médicas. Universidad Santiago de Chile.

Comisión Europea. (2023). Informe del Índice de las Telecomunicaciones en la Economía Digital y la Sociedad. <https://goo.su/J7RljaZhs://goo.su/uwRmx1v>

Gallacci, L. (2006). Informe sobre el sector de las telecomunicaciones. eMarket Services.

Mejía J. (2004). Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones Sociales*, AÑO VIII N° 13, pp. 277-299 [UNMSM / IIHS, Lima, 2004].

OECD. (2024). SMEs and entrepreneurship. <https://goo.su/0n74xc>  
<https://goo.su/0n74xc>

OIT. (2023). Las MIPYME, columna vertebral de las economías y del mundo del trabajo. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/resource/las-mipyme-columna-vertebral-de-las-economias-y-del-mundo-del-trabajo>

Porter, M. y Krugman, P. (1990) “Competitividad, productividad y ventaja comparativa, el enfoque de negocios de Michael Porter y el de la economía nacional de Paul Krugman, una aplicación al caso de México”. *Investigación económica*, vol LVIII:225, julio-septiembre de 1998, pp. 17-82.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Romo, A. (2004): “Sobre el concepto de competitividad. Documentos de trabajo en estudios de competitividad”. Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM. Centro de Estudios de Competitividad.

Tapia, K. (2024). ¿Cuánto cuesta Starlink? <https://es.digitaltrends.com/tendencias/cuanto-cuesta-starlink/#dt-heading-ques-starlink>

Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6th ed.). John Wiley & Sons.