

Sección realizada por el Programa Superior de Dirección de Empresas de Telecomunicaciones del Instituto de Empresa.



En el proceso de convergencia en que se encuentra el sector de las telecomunicaciones, los operadores han de evaluar detenidamente sus productos y áreas de negocio clave para determinar sus estrategias alrededor de ellos. Sólo así lograrán siempre "salir en la foto".

Frecuentemente vemos en el sector de las telecomunicaciones –y conforme avanza el tiempo, con más frecuencia–, como los operadores tradicionales van aglutinando una amalgama de negocios, desde la tradicional telefonía básica y los servicios para empresas (conexión entre redes, acceso a Internet...), a la venta de teléfonos móviles, equipamiento informático, y en los últimos tiempos, incluso contenidos, como partidos de fútbol de la Champion League o corridas de toros. Esta situación, al menos, parece curiosa, pues es difícil ver a priori la relación entre la telefonía inventada a finales del siglo XIX y los partidos de la "euroliga". Aunque la Bolsa no lo haya querido ver, la situación actual es de convergencia entre los sectores de telecomunicaciones, media y entretenimiento, siguiendo un proceso que está convirtiendo a los operadores (y sus redes) en las autopistas (como promulgaba Al Gore cuando hablaba de la sociedad de la información) por donde circulan los contenidos.

### "Estrella" o "perro"

Ante este tipo de cosas, conviene reflexionar sobre el mix de productos y servicios que ofrece una empresa o un determinado grupo empresarial, y también sobre cómo se sitúan dentro de lo que se conoce como la matriz de posicionamiento de productos dentro de la cartera del Boston Consulting Group. Esta cartera clasifica los productos en "vaca" cuando producen ingresos sin requerir importantes inversiones; "estrella", si son apuestas de futuro de elevado crecimiento, pero que, por el momento, no aportan beneficios; "perro", que son aquellos que no han dado resultado, o que han pasado de "vaca" a no aportar resultados; y productos "interrogantes" o aquellos que se acaban de incorporar y que pueden convertirse en "estrella" o en "perro".

También es bueno reflexionar sobre cuáles son los productos clave (o core en inglés) que determinan el negocio, pues estos son los



que deben guiar la estrategia, y no otros. Está bien que en un determinado momento un operador obtenga margen por vender terminales móviles, pero ello no debe condicionar su estrategia en su negocio principal (en este caso, la telefonía móvil); el hecho de focalizarse en la venta de terminales podría distraerle de conseguir sus objetivos (mayores cuotas de mercado, aumento de los ingresos por minutos de telefonía móvil, mejora de los beneficios). Se trata de un 'negocio colateral', non-core, y por ello debe ser tratado como tal; sin olvidarlo, ya que aportará ingresos a la compañía, y por qué no, incluso beneficios, pero sin permitir que hipotequen los resultados del operador.

Al final, se trata de identificar (lo que no siempre es obvio) cuál es el negocio principal y clave de una determinada empresa al objeto de realizar el análisis estratégico adecuado, y no dejarse llevar por elementos colaterales. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que si se habla de grandes grupos empresariales, este negocio principal será diferente según la escala a la que lo miremos (bien a nivel grupo, a nivel línea de negocio, a nivel regional dentro de una línea de negocio, a nivel regional global, etc.).

### Entorno dinámico

El sector de las telecomunicaciones, como se ha comentado, se encuentra en un proceso de convergencia hacia otros, provocando múltiples alianzas, en las que nunca se ha de olvidar el principio dictado por el filósofo, y habitualmente mencionado por mi amigo el Doctor Enrique Dans, 'el concepto es el concepto'. Principio que, interpretado libremente, nos viene a decir cosas como que no hay que olvidar el principio tradicional del negocio, su origen y su área clave o principal, siendo fundamental detectar cuando esa área clave cambia o se modifica, para poder reaccionar a tiempo y que la empresa no se quede 'fuera de la foto'. Es lo que siempre se ha conocido como el "entorno dinámico": mientras cambia de forma dinámica un determinado sector, en nuestro caso el de las telecomunicaciones, es fundamental no perder detalle de las implicaciones y las modificaciones que tal proceso supone para la situación relativa de la empresa.

■ ARJAN SUNDARDAS

Director del P.S. Dirección de Empresas de Telecomunicaciones del Instituto de Empresa  
<http://arjan.armorica.biz>