

ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y EL MERCADO DE TELECOMUNICACIONES PANAMEÑAS

Strategy and competitiveness of small and medium-sized enterprises, and the panamanian telecommunications market

Francisco Javier Rodríguez Ríos¹

<https://orcid.org/0009-0000-8693-6931>

Recibido: 26/09/2024

Aceptado: 18/01/2025

Publicado: 29/01/2025

Cómo citar este artículo: Rodríguez Ríos, F. (2025). Estrategia y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, y el mercado de telecomunicaciones panameñas. *Entrelíneas*, 4(1), e040101. <https://doi.org/10.56368/Entrelíneas411>

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo determinar la gestión estratégica y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el mercado de telecomunicaciones de Panamá. La investigación se realizó de manera longitudinal entre los años 2017 y 2024, utilizando un diseño documental-descriptivo. Se analizaron 46 fuentes de las 68 revisadas, incluyendo libros especializados, artículos científicos, prensa e informes de entes oficiales nacionales e internacionales, donde se complementó el análisis documental con la observación directa en empresas de telecomunicaciones. Los datos se organizaron en tres dimensiones: económica, regulatoria y estratégica. Se realizó triangulación de datos para contrastar la información documental con las observaciones directas. La investigación identificó que las Pymes en el sector de telecomunicaciones enfrentan barreras como la concentración del mercado en pocas empresas, limitaciones regulatorias y altos costos de infraestructura. Su integración en el mercado de telecomunicaciones es esencial para la diversificación del mercado y el crecimiento económico de Panamá, porque el desarrollo realizado en este sector contribuye a la generación de empleo, la innovación y el desarrollo tecnológico.

Palabras clave: gestión estratégica, Pymes, telecomunicaciones-Panamá, innovación tecnológica.

¹ Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño; Ingeniero Electrónico; Magister en Gestión Empresarial, Postítulo en Redes y Telecomunicaciones. franciscorodriguez.0312@gmail.com

ABSTRACT

The study aims to determine the strategic management and competitiveness of Small and Medium Enterprises in the Panamanian telecommunications market. The research was carried out longitudinally between 2017 and 2024, using a documentary-descriptive design. 46 sources of the 68 reviewed were analyzed, including specialized books, scientific articles, press and reports from national and international official entities, where the documentary analysis was complemented with direct observation in telecommunications companies. The data was organized in three dimensions: economic, regulatory and strategic. Data triangulation was performed to contrast documentary information with direct observations. The research identified that SMEs in the telecommunications sector face barriers such as market concentration in a few companies, regulatory limitations and high infrastructure costs. Their integration into the telecommunications market is essential for market diversification and economic growth in Panama because the development carried out in this sector contributes to job creation, innovation and technological development.

Keywords: strategic management, SMEs, telecommunications-Panama, technological innovation.

Introducción

La competencia es un medio determinante en la rentabilidad de las empresas, y esto está ligado a la calidad y a la capacidad de producción en el mercado. La ventaja competitiva pasa a ser un punto atractivo diferenciador que permite distinguir a unas empresas de otras cuando interactúan en el mismo nicho. Según Porter (2015), la competencia se rige por cinco fuerzas, donde se concentran la existencia de nuevos competidores y la amenaza que representan; la amenaza de servicios o productos que pasarán a servir de sustitutos; el poder de negociación de los proveedores y de los compradores; y, la rivalidad actual entre los competidores.

En el caso de las telecomunicaciones, sirven para generar competitividad en los países, 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 desarrollo de redes digitales también ha permitido reducir costos en diversos sectores económicos, políticos y sociales (Herrera Pérez, 2004, p. 9).

En la década de 1990, varios países latinoamericanos, incluidos Panamá, experimentaron un proceso de privatización de sus comunicaciones, con el fin de impulsar el desarrollo y modernización del sector (Casanova, 2016). Panamá, desde 1997, ha mejorado la calidad de sus servicios de telecomunicaciones, regulados por la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (ASEP), con el objetivo asegurar la excelencia en su prestación (CNC Panamá, 2012).

El sector de telecomunicaciones en el país ha sido fundamental para el crecimiento económico, con empresas operadoras que han transformado sus servicios y ayudado a mejorar la competitividad en la región. Sin embargo, a pesar de este crecimiento, las pequeñas y medianas empresas enfrentan grandes desafíos para ingresar al mercado debido al control ejercido por grandes corporaciones. Este oligopolio limita las oportunidades para que nuevas empresas puedan competir en igualdad de condiciones (Hernández, 2023).

Debido a su actividad económica, continúan siendo de gran importancia para la población en general, ya que generan importantes oportunidades comerciales para impulsar un motor de crecimiento dentro del plan de desarrollo de este sector en Panamá. La influencia del mercado de telecomunicaciones facilita el dinamismo de los negocios tanto a nivel nacional como internacional debido a su gran cobertura, llegando a casi todos los rincones del país, dando así una mejor

disponibilidad a los ciudadanos, como también abrir nuevas ofertas de empleo para los panameños, permitiendo así una mayor competencia para las actividades de este sector (Banco Centroamericano de Integración Económica, 2020; 2023).

Por otro lado, la masificación del servicio, contando con el aval de los entes encargados de ofrecer acceso al espectro radioeléctrico, puede llevar a una competencia de precios que beneficie al consumidor local y, por qué no, a traspasar las fronteras como proveedores. Para que este sector continúe siendo impulsor de progresos y generador de fuentes de empleos, es importante que el plan para el desarrollo de las telecomunicaciones en Panamá pueda concretarse de manera satisfactoria, ya que continúa el marco regulatorio y legal.

En la actualidad, la competencia entre las pequeñas y medianas empresas no es lo suficientemente robusta como para medirse a las grandes corporaciones (Dini & Stumpo, 2020). Uno de los problemas fundamentales es el componente económico, pero otro es la limitación que el Estado panameño confiere a este grupo por los requisitos que deben cumplir para acceder a las concesiones del espectro radioeléctrico.

En cuanto al porcentaje en derechos de operación, la subasta pública de 1997 dejó el 49% de las acciones en manos de una empresa particular y el 51% restante, en manos del Estado. Esto condujo a que los precios de los servicios no se subastaran, sino que se negociaran, lo que llevó a la fijación de precios a un monopolio (González, 2007). Esta denominada coalición política es la que no permite que las Pymes accedan a concesiones. Esto ha llevado a una fijación de precios y una menor competencia, lo que reduce la calidad de los servicios. La creación de nuevas Pymes especializadas en telecomunicaciones podría mejorar esta situación, al fomentar la competencia, reducir costos y mejorar la calidad del servicio.

En este contexto, la investigación pretende responder a la siguiente interrogante: ¿cómo debe ser la gestión estratégica para las Pymes en el acceso al mercado de telecomunicaciones en Panamá? Para desarrollar la investigación desde un punto de vista centrado en el área gerencial, se ha establecido como objetivo determinar los procesos de estrategia y competitividad de las Pymes y el mercado de telecomunicaciones panameñas.

Revisión de la literatura

Para la elaboración de esta investigación se tomaron antecedentes que aportan una base conceptual sólida en los aspectos de competitividad, gestión estratégica, y las Pymes. Para temas generales se utilizó a autores clásicos tales como Andrews (1977), Vainrub (1996), Rojas & Sepúlveda (1999) y Porter (2015). Otros autores de gran aporte fueron Herrera Pérez (2004); Gallacci (2006); González (2007); y Casanova (2016). Para centrar el contexto nacional se utilizaron fuentes institucionales y reconocidas como la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa AMPYME (2017; 2020a; 2020b); la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos ASEP (2020) y organismos internacionales como la OCDE, la CAF, el PNUD, el Banco Mundial y el Banco Centroamericano de Integración Económica.

De las tres fuentes utilizadas como antecedentes, se cita a Espinosa Coello (2016), quien analizó la competitividad de las empresas de información y comunicación del subsector CIIU-J6010, para describir los indicadores relevantes de la gerencia estratégica que favorecen la operatividad y la competitividad de estas. Esta investigación examinó la competitividad de las empresas agrupadas bajo el subsector CIIU-J6010, las cuales comprenden las actividades de transmisiones de radio (estaciones de radio), estaciones de radio por internet, transmisión de cadenas de radio o agrupación de programas sonoros para ser transmitidos por aire, cable o satélite. Este estudio demuestra en qué forma se genera un valor agregado a estas empresas de información y comunicación, propiciando su competitividad y excelencia en su desarrollo.

Pinto Rueda (2014) desarrolló un estudio de tendencia de nuevos modelos gerenciales para el desarrollo organizacional de las pequeñas y medianas empresas, las cuales no poseen una cultura organizacional basada en el cuadro de mando integral, ya que su afán es crecer y ser más

competitivos, dejando a un lado lo relacionado con el recurso humano de la empresa, donde la falta de aplicación de este cuadro de mando contribuye al estancamiento de la misma.

La autora concluyó que: 1) las empresas deben lograr los menores costos posibles buscando alcanzar la mayor diferenciación entre empresas del mismo sector; 2) se debe ampliar la oferta de productos y servicios para satisfacer y captar nuevos clientes, además de evaluar los elementos que pueden contribuir a generar valor para la empresa. La investigación aporta una visión de gerencia estratégica enfocada en las Pymes, sin dejar de lado el factor productivo que conforma su esencia. Así mismo, el estudio delinea cómo debe ser la captación de nuevos clientes en empresas que deben competir con otras de mayor envergadura, que puede ser adaptado a la realidad panameña.

Finalmente, Mansilla (2012) también produjo una propuesta de gestión estratégica en las Pymes de la industria del software. Dada la rápida expansión y nuevos horizontes que presenta dicha industria, el autor abordó la importancia de la pequeña y mediana empresa y la planificación de una gestión estratégica que se constituyera en una columna vertebral para un desempeño altamente competitivo. Como parte fundamental de esta investigación, determinó que la promoción de la competitividad, a través del uso de la planificación estratégica, permitiría describir los indicadores relevantes de la gerencia que favorecen el logro de los objetivos, siempre que se adaptaran a las necesidades del entorno para mantenerse en el mercado.

Se puede constatar la relación que existe con esta investigación, pues en ellos se demuestra el interés por el crecimiento de las Pymes en el mercado competitivo según sea su necesidad. De allí la relevancia exhibida, ya que la finalidad es suministrar una gestión estratégica que permita a estas pequeñas y medianas empresas mantenerse en existencia dentro del mercado, aprovechando los beneficios de desarrollo y crecimiento que ofrecen las telecomunicaciones en la actualidad.

Metodología

El estudio se realizó desde el año 2017 hasta el 2024 de manera longitudinal, para tratar de ofrecer respuestas a una situación actual que sigue permeando la realidad del país: el acceso de las Pymes al mercado de telecomunicaciones en Panamá, un sector caracterizado por su estructura cerrada y competitividad restringida. Dado lo sensible del tema y las limitaciones para acceder a los datos empíricos, se utilizó un diseño documental-descriptivo, complementado con la técnica de la observación directa como herramienta de validación, para integrar todos los datos recabados y construir una propuesta teórica con potencial de aplicación práctica.

Utilizando 46 fuentes de las 68 revisadas, el objetivo fue recolectar, analizar e interpretar información sobre la gestión estratégica de las Pymes en telecomunicaciones, identificando los elementos que pudieran facilitar su inserción en este mercado, a través de las siguientes etapas:

1. Recolección de información documental. La primera etapa consistió en un análisis de las fuentes secundarias relacionadas con las telecomunicaciones y las Pymes en el país. Las fuentes incluyeron libros especializados en gestión estratégica y mercados de telecomunicaciones; artículos científicos publicados en revistas indizadas que se seleccionaron por su relevancia; se utilizaron informes de la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (ASEP) y boletines de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME); prensa y reportes sectoriales que ofrecieron las dinámicas del mercado panameño.

La calidad de la información se encuentra ligada a su relevancia y vigencia, así como a la credibilidad de los autores o instituciones en publicaciones académicas, gubernamentales o empresariales reconocidas en el país y a nivel internacional. Esta información fue registrada a través de documentos en Word donde se elaboraron fichas documentales, clasificando los datos por categorías de barreras de entrada al mercado, estrategias competitivas y regulaciones aplicables a las Pymes.

2. Observación directa. Ya que el análisis documental no fue suficiente para tener una visión completa del tema, se utilizó también la observación directa como técnica complementaria 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 infraestructura operativa;

aunque no involucró entrevistas formales, se anotaron los datos cualitativos para fortalecer el análisis como las dinámicas internas del mercado y otras barreras que no se documentaron para preservar el proceso ético en la recolección de datos.

3. Análisis y procesamiento de datos. Los datos recolectados se analizaron mediante el diseño cualitativo y se organizaron en tres dimensiones principales: a) la económica, para identificar las oportunidades y limitaciones financieras de las Pymes en telecomunicaciones; b) la regulatoria, para revisar el marco legal y las políticas públicas que afectan el acceso de nuevas empresas al sector; c) la estratégica, para evaluar las estrategias utilizadas por las empresas existentes y su aplicabilidad para las Pymes. Se alcanzó la meta de establecer las conexiones entre los datos de los documentos escogidos y los resultados observados.

4. Validación y triangulación. Los datos triangulados contrastaron la información de las fuentes documentales con las observaciones directas para que las conclusiones no estuvieran sesgadas por una sola perspectiva y que los datos teóricos se contextualizaran dentro de la realidad del mercado panameño.

Se presentaron tres limitaciones que condicionaron el alcance: a) la falta de datos específicos, ya que no se pudo acceder a cifras exactas sobre el número de las Pymes dedicadas a las telecomunicaciones por la inexistencia de registros desagregados; b) hubo restricciones en la observación porque la sensibilidad del sector impidió tener un contacto directo con los representantes de las empresas para realizar el estudio; 3) ante la carencia de estudios se contextualizó con la información proveniente de prensa y entes internacionales. Sin embargo, estas limitaciones no obstaculizaron el desarrollo de la propuesta, ya que las estrategias empleadas permitieron construir la base de acuerdo con las necesidades y obstáculos enfrentados por las Pymes.

Resultados

Este estudio en particular se basa en tres ejes temáticos que están relacionados con los puntos que conforman los objetivos como la estrategia y competitividad, las pequeñas y medianas empresas, y el mercado de las telecomunicaciones. Estos tres ejes antes mencionados proporcionan la base para realizar los análisis requeridos del tema en estudio, así como también sirven de soporte teórico-documental para presentar posibles propuestas que ayuden al sector en estudio y las estrategias a implementar.

Estrategia y competitividad

Andrews (1977) define las estrategias como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes [...] establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser” (p. 59). Por ende, el término se refiere a ajustar las actividades de la organización al entorno en el que opera, y a los recursos con que cuenta. Para ello, las organizaciones formulan estrategias en tres niveles.

De acuerdo con lo expuesto por Porter (2015), estos niveles se pueden definir de la siguiente forma:

Primero, en el ámbito empresarial, se busca fomentar una ventaja competitiva sostenible dentro de sus áreas específicas, ya sea comercio, industria o servicios. En segundo lugar, se enfoca en el nivel que regula la administración de las funciones internas de la organización (como finanzas, costos y comercialización) para agregar valor a los bienes y servicios a través del aprovechamiento de sus principales competencias. Por último, la atención se centra en las estrategias corporativas o de múltiples unidades de negocio, entendidas como aquellas que buscan generar sinergias en una organización mediante la gestión efectiva de su cartera de empresas o unidades empresariales.

Las cinco fuerzas de Porter (amenaza de ingreso de nuevas empresas al mercado; capacidad de negociación de los proveedores; capacidad de negociación de los compradores; posibilidad de usar productos sustitutos; y, rivalidad de competidores actuales) tienen sus características, debilidades y fortalezas, que influyen en la elaboración de una estrategia. Una vez establecido el mecanismo de

análisis y tomando en consideración el esquema presentado, se pueden analizar las distintas estrategias que se presentan a fin de crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La competitividad, definida en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, se centró en aspectos económicos. El principal motor de todas estas teorías fue David Ricardo, quien incluyó por primera vez una metodología de las ventajas comparativas. Posteriormente, la globalización y el avance de las tecnologías, junto con los cambios en los hábitos de consumo y una mayor conciencia ambiental, ampliaron el alcance de la competitividad (Rojas & Sepúlveda, 1999). Además, conceptos como la obsolescencia programada llevaron a las empresas a adaptarse a la nueva realidad. En este contexto, las ventajas comparativas entre las empresas, y el movimiento del comercio mundial, crearon una diferenciación e impulsaron el desarrollo de las ventajas competitivas.

No han sido poco los autores que han tratado el tema de las estrategias competitivas desde sus puntos de vista particulares. Entre los principales se encuentran Miles *et al.* (1978), Porter (1980), Mintzberg (1988) y Kotler (1992). Aunque el fin último sigue siendo el mismo, cada uno de ellos presenta rasgos distintivos en la forma de abordar la estrategia empresarial (Castro Monge, 2010).

De acuerdo con la visión de Miles *et al.*, las empresas se distinguen entre prospectores, defensores, reactivos y analizadores. En su tipología destaca a las organizaciones que basan su éxito a través de la adaptación del entorno. Esto representa un ciclo de adaptación al entorno: problemas que debe enfrentar la empresa “relacionados con la definición de las combinaciones producto-mercado en las que operan; problemas de ingeniería, centrados en el sistema técnico de la organización; y problemas administrativos, relativos a los asuntos de estructura y procesos” (Castro Monge, 2010, p. 254). En segundo lugar, se encuentran las orientaciones estratégicas de cada empresa “identificando tres tipos recurrentes viables y un cuarto que no representaba un comportamiento estratégico coherente” (p. 254); es allí donde se distinguen los cuatro tipos de empresas anteriormente mencionados. La tercera premisa es el resultado de cada estrategia para obtener resultados positivos.

En cuanto a las empresas prospectivas, son innovadoras y aprovechan las oportunidades del mercado; las empresas defensivas se centran en la eficiencia para defender su porción de participación en el mercado, por lo que utilizan la estrategia de incremento de operaciones con eficiencia sin salirse de su patrón; las organizaciones analizadoras fusionan los dos tipos anteriores, estudiando el riesgo, minimizándolo y aumentando las oportunidades. Finalmente, las empresas reactivas se encuentran ausentes de estrategias, trabajando mediante la presión que ejerce en ellas el entorno; por eso deben buscar un modelo de negocio que se ajuste a sus requerimientos y sea productivo.

En cuanto al análisis del mercado, se analiza el comportamiento dentro del segmento objetivo, destacando factores como los precios, la promoción y ventas, para comprender las dinámicas del mercado y desarrollar estrategias ajustadas a las necesidades del público objetivo. El análisis de la competencia tiene como objetivo evaluar el potencial de la empresa mediante la identificación de las estrategias y objetivos de los competidores, porque este análisis facilita la creación de planes que aprovechen las ventajas competitivas de la organización.

También se encuentran los procesos y procedimientos operativos que describen los materiales, suministros, procesos de producción, programas de operación y tecnología aplicada, para tener una visión clara de las actividades operativas y su contribución al cumplimiento de los objetivos empresariales. Luego se encuentra la organización y el personal estratégico como aspectos que incluyen el plan de negocios, el marco legal y la estructura del personal estratégico para que el sistema funcione alineado con los objetivos corporativos.

En el área de los aspectos económicos y financieros se detallan la inversión necesaria y un plan de tesorería para calcular la rentabilidad del negocio que permitan evaluar la viabilidad financiera y el rendimiento esperado. Se une al análisis de los principales riesgos y estrategias de salida, que permite identificar los riesgos potenciales, definir medidas para reducirlos y establecer estrategias de salida que ayuden a gestionar posibles contratiempos y asegurar la sostenibilidad de negocio.

Por último se encuentran el sistema de seguimiento de la gestión y los documentos de apoyo y anexos. El primero implica una revisión constante de los factores económicos, financieros, ambientales y sociales que influyen en la empresa, un monitoreo que ayuda a ajustar las estrategias para cumplir con los objetivos. El segundo incluye copias de información relevante (contratos, licencias, encuestas de mercado y auditorías) que respaldan el proceso de creación del negocio, aportando transparencia y soporte a las decisiones tomadas (Pedraza, 2014).

Pymes

En este modelo de negocios descrito anteriormente se encuentran las Pymes, un abreviado que se utiliza comúnmente para definir a la pequeña y mediana empresa. Se consideran, en términos generales, a aquellas que se clasifican según su volumen de ingresos, el número de empleados que alberga y el valor patrimonial. Para Cleri (2007) cada país adapta el límite de personal ocupado en las Pymes según su contexto. En Estados Unidos se consideran como tal los negocios con menos de 500 empleados; en la Unión Europea el límite se establece en 250 trabajadores; sin embargo, en Brasil la clasificación varía según el sector: para la industria se fija en 500 empleados, mientras que para el comercio y los servicios es de 100, por lo que se toma esta categorización:

Tabla 1

Categorías de las empresas de acuerdo con su personal ocupado

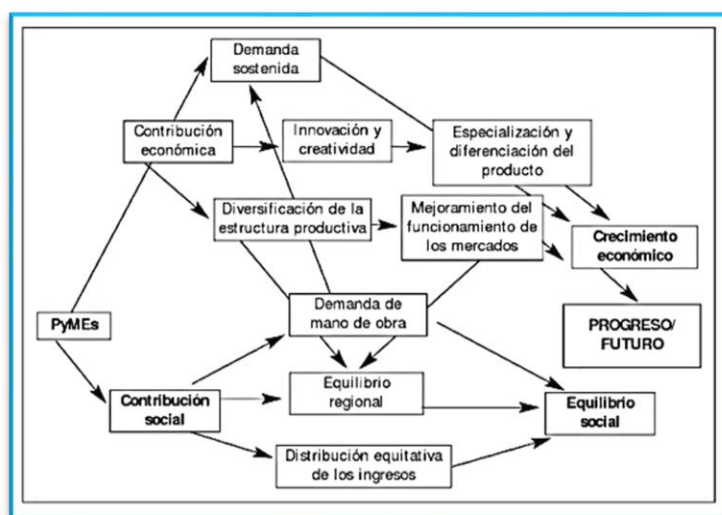
	Comercio y servicios	Industria y transporte
Microempresa	Hasta 3 personas	Hasta 10 personas
Pequeñas empresas	Entre 4 y 15 personas	Entre 11 y 50 personas
Medianas empresas	Entre 16 y 100 personas	Entre 51 y 300 personas

Nota. Cleri (2007).

Las Pymes cambian o varían con facilidad y de forma poco previsible, debido a que nacen con una estructura muy pequeña y el perecimiento de su ciclo de vida se produce generalmente en los primeros años o meses. La labor de toda empresa es la propuesta de ideas del fundador, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista de las personas que regularmente utilizan los servicios de la empresa:

Figura 1

Contribución de las Pymes al progreso y al futuro



Nota. Cleri (2007).

Debido a esto, la probabilidad de que la creación de una empresa de este tipo tenga posibilidades de establecerse depende de los criterios con los que se manejen desde la gerencia. De lo contrario, la rigidez en la gerencia provoca situaciones que desvían la trayectoria planificada e imposibilitan que los directivos acompañen la transformación gradual de la compañía. La mayoría de las empresas pequeñas no guardan relación de dependencia a otra entidad, aunque comenzaron a integrarse en redes, abordando procesos de desmembramiento para lograr mayor velocidad o capacidad de adaptación al cambio.

Mercado de las telecomunicaciones

El análisis de las nuevas tendencias en el mercado panameño, particularmente en el sector de telecomunicaciones, fue desarrollado a partir de diversas publicaciones de reconocidas instituciones. En la actualidad, la gestión de modelos de negocios requiere integrar factores sociales, económicos y tecnológicos, considerando el pasado y el futuro para mejorar el desempeño organizacional (Vainrub, 1996). Así es como los modelos de gestión innovadores son necesarios para competir en mercados dinámicos, donde las organizaciones necesitan herramientas que les permitan diferenciarse y crear ventajas sostenibles.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) tienen un papel importante en la economía mundial y nacional, particularmente en el sector de los servicios, gracias a su contribución a la generación de empleos, ingresos y la reducción de la pobreza (Centro Nacional de Competitividad, 2010). En Panamá, las Pymes representan otro componente del tejido empresarial, aunque enfrentan problemas relacionados con la capacitación, el acceso a los mercados, la tecnología y el financiamiento (AMPYME, 2020a).

Un diagnóstico realizado en el año 2017 por la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) en conjunto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, permitió identificar las principales fortalezas y debilidades de las Pymes en Panamá. Entre sus resultados más relevantes se destacó la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión, mejorar el acceso a los mercados y a la implementación de tecnologías (AMPYME, 2017).

En cuanto al sector de telecomunicaciones, el país ha experimentado un crecimiento desde el año 2017, con ingresos que aumentaron un 16% en comparación con el año anterior (ASEP, 2017). Según la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (ASEP), este sector se distribuye principalmente entre servicios de telefonía (56%), internet (15%), telecomunicaciones básicas (12%), transporte de telecomunicaciones (12%) y otros servicios (3%).

La competitividad en el mercado de telecomunicaciones se ve afectada por su estructura oligopólica, donde un número reducido de operadores puede dar lugar a prácticas de colusión, afectando la calidad del servicio y encareciendo los precios. No obstante la Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia (ACODECO) supervisa el mercado para garantizar la libre competencia y evitar la monopolización del sector.

Panamá se beneficia de su posición estratégica y de su infraestructura tecnológica, que incluye ocho cables de fibra óptica (siete submarinos y uno terrestre) que conectan al país con redes internacionales. Sin embargo, para garantizar un desarrollo sostenible, se necesita la implementación de los estándares más avanzados, como el Protocolo de Internet versión 6 (IPv6), que permitiría una conectividad más eficiente y ecológica (ASEP, 2017; LinkedIn, 2023).

El sector de telecomunicaciones ofrece una gran oportunidad para las Pymes, al permitirles integrarse como proveedora de servicios a tarifas competitivas, ya que esto fomenta el emprendimiento, al tiempo que se va contribuyendo al crecimiento económico y a la generación de empleo, incentivando el uso del talento local y promoviendo la transformación de las ideas de negocio (Panamá América, 2018).

Propuesta para la promoción de las Pymes

La incorporación de las Pymes al mercado de telecomunicaciones de Panamá 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. Según Vainrub (1996), debe incluir las metas claras a corto y largo plazo, así como un análisis detallado del entorno competitivo, financiero y estratégico. La propuesta considera cuatro aspectos:

1. Capacitación y asistencia técnica. Su objetivo es brindar a las Pymes formación en gestión empresarial, acceso a los mercados y manejo de tecnologías innovadoras y mejoradas. La capacitación y la asistencia técnica 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 empresarial, acceso a mercados y manejo de tecnologías innovadoras, que ayude a que se adapten a los cambios del entorno y aprovechen oportunidades de crecimiento.

Gestión empresarial. La formación en gestión empresarial es importante para que adquieran habilidades en planificación, organización, dirección y control de recursos. De acuerdo con el Banco Mundial (World Bank, 2019), la falta de capacidades gerenciales es uno de los principales obstáculos para su desarrollo en economías emergentes. Los programas creados en esta área se pueden realizar con módulos sobre planificación estratégica, gestión financiera, liderazgo y toma de decisiones, que son imprescindibles si se quiere capacitar de manera eficiente a la administración.

Acceso a los mercados. La OIT (2020) 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 hasta expandirse al internacional. En este sentido, el marketing digital, la negociación y el comercio electrónico son las bases para superar estos obstáculos.

Manejo de tecnologías innovadoras. 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), más aún cuando la transición hacia el uso de tecnologías sostenibles, como el Protocolo IPv6 puede contribuir a alcanzar una mayor eficiencia energética y un impacto ambiental positivo (ASEP, 2017).

Importancia de la asistencia técnica. Es un complemento para los programas de capacitación al proporcionar apoyo práctico y especializado, asesorando de manera personalizada las áreas de implementación de sistemas tecnológicos, diseño de modelos de negocio y gestión de procesos operativos. Según AMPYME (2020a), las Pymes panameñas necesitan asistencia técnica constante en comercialización, finanzas y acceso a la tecnología, para superar las debilidades estructurales que afectan su desarrollo.

Capacitación en el desarrollo de las Pymes. Sirve a la promoción basada en el crecimiento económico y la generación de empleo, pues de acuerdo con la Cepal (2020), las Pymes que están capacitadas son las que registran mayores tasas de supervivencia y crecimiento, lo que contribuye de manera más efectiva al desarrollo económico de sus comunidades. Para el mercado local, estas iniciativas se necesitan para potenciar su capacidad de integrarse al sector de telecomunicaciones, impulsando la innovación y la competitividad nacional.

2. Acceso a financiamiento. Para facilitar los mecanismos de crédito y financiamiento adaptados a las necesidades de las Pymes, especialmente en las economías emergentes como la panameña. La falta de mecanismos de crédito adecuados limita su capacidad para invertir en innovación, expandirse y competir en mercados mundiales. Por eso es fundamental implementar estrategias que faciliten el acceso a recursos financieros adaptados a las características y necesidades de estas empresas.

Importancia del financiamiento. Cuando hay un financiamiento adecuado, se puede acceder a los recursos necesarios para su operación y crecimiento que responda a la compra de equipos, materias primas, desarrollo tecnológico y expansión de mercados. Para el Banco Mundial (2020), el acceso al financiamiento las hace más resilientes frente a los problemas económicos y que logren una mayor sostenibilidad, sin embargo, casi la mitad de las Pymes en América Latina tiene dificultades para acceder a los créditos formales por la falta de garantía y los costos de transacción que son muy altos, y actualmente representan el 99.5% de las empresas de América Latina y el Caribe, y representan aproximadamente el 60% del empleo formal (OECD/CAF/SELA, 2024).

Mecanismos de financiamiento adaptados. Para superar las barreras financieras, es necesario diseñar mecanismos de financiamiento específicos para las Pymes que consideren sus características según el tamaño, nivel de ingresos y riesgo. La CAF (2022) señala que las instituciones financieras públicas y privadas pueden ofrecer líneas de crédito con tasas de interés preferenciales y plazos flexibles adaptados a las capacidades de pago de las Pymes. También se puede hablar de microfinanzas y créditos grupales, de capital de riesgo e inversionistas ángeles y de las plataformas Fintech que han surgido con la digitalización.

Programas de apoyo en el país. En Panamá, AMPYME (2020b) ha promovido iniciativas para facilitar el acceso al financiamiento; se destaca el Fondo de Garantía de las Pymes, que reduce el riesgo para las entidades financieras al ofrecerles avales parciales para créditos. El gobierno también impulsó programas como la Banca de Oportunidades, para proporcionar microcréditos con tasas de interés bajas, beneficiando en esta primera fase a más de 2.460 panameños (Caja de Ahorros, 2023). Otros organismos internacionales también desempeñan papeles importantes para mejorar el acceso a los créditos, capacitar a los emprendedores en educación financiera y fomentar la inclusión financiera a través de las herramientas digitales, donde más del 45% tiene acceso a los créditos por fuentes financieras formales (Fundes, 2022).

3. Fomento de la competencia. Se trata de incentivar la entrada de nuevos integrantes al mercado para mejorar la calidad del servicio y reducir los costos para los consumidores. Con ello se mejora la calidad del servicio y se reducen los costos para los consumidores, especialmente en el área de telecomunicaciones, donde las empresas grandes limitan la innovación y el acceso a servicios asequibles. En un mercado competitivo las empresas deben esforzarse por ofrecer productos y servicios de mayor calidad a precios más bajos, beneficiando a los consumidores y a las empresas en términos de eficiencia y crecimiento.

Innovación y calidad. Cuando en un mercado hay más competencia, se impulsa la innovación, porque deben diferenciarse a través de la calidad de sus productos, la introducción de nuevas tecnologías y la mejora de la experiencia del usuario. Según el Informe del Índice de las Telecomunicaciones en la Economía Digital y la Sociedad (Comisión Europea, 2023), los mercados con más competidores ofrecen más servicios, presentando mejores precios y mayor calidad; la competencia crea un entorno que incentiva a las empresas a invertir en I +D y a ofrecer soluciones nuevas para atraer clientes.

Consecuencias en los costos y precios a los consumidores. Si se incorporan más empresas, esto lleva al mercado a reducir los precios, porque las empresas competidoras ajustan sus tarifas para mantenerse competitivas y en los sectores de poca competencia como el de las telecomunicaciones, los precios están más altos. Esto hace que las empresas ofrezcan menos valor agregado, pero cuando los actores del mercado se multiplican, los consumidores se benefician de una mayor presión competitiva que hace bajar los precios, mejorar la calidad del servicio y ofrecer más opciones (Comisión Europea, 2022). En el país, este mercado ha experimentado una gran concentración con pocas empresas dominantes, algo denominado duopolio, limitando la competencia (Durán, 2024). Hace falta la diversificación del mercado mediante la entrada de nuevos jugadores para minimizar estas limitaciones y mejorar la competitividad.

Mecanismos para mejorar la competencia. Las políticas y regulaciones que ayuden a incorporar nuevas empresas al mercado sin que las existentes puedan bloquear su acceso, se puede realizar de diversas formas. En el contexto del Foro Económico Mundial (WEF), el país reafirmó su compromiso de convertirse en un centro estratégico de conectividad e innovación tecnológica en América Latina, destacando la instalación de la Oficina de Área de la UIT en Ciudad de Panamá. Este es un proyecto impulsado por el gobierno actual para fortalecer la conectividad global, la innovación tecnológica y consolidar al país como líder regional en telecomunicaciones (Ministerio de Comercio e Industria, 2025). Este ambiente de avances tecnológicos y conectividad abre oportunidades para las Pymes, que necesitan adaptarse a estos cambios para mejorar su competitividad, acceder a nuevos mercados y aprovechar las ventajas que ofrece una infraestructura de telecomunicaciones más fuerte, favoreciendo su crecimiento y sostenibilidad.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que se deben simplificar los requisitos y regulaciones para la entrada de nuevas empresas, con políticas públicas que faciliten la obtención de licencias y permitan una mayor apertura del mercado. El caso de la reforma en este sector, promovido por la ASEP (2020) muestra cómo la liberalización del mercado puede abrir espacio para otros proveedores y aumentar la competencia. La infraestructura de redes de fibra óptica y los cables submarinos, las políticas de protección al consumidor y los incentivos para la innovación (fiscales y financieros) serían otra medida a considerar.

La experiencia internacional da cuenta de mercados con mayor competencia que benefician a los consumidores, impulsando el crecimiento económico. Los países que han liberalizado sus mercados de telecomunicaciones han sufrido una reducción de precios en servicios de internet y telefonía, alcanzando un aumento de la penetración de estos servicios en la población, y a la vez se ha favorecido la digitalización de las empresas y el acceso a mercados más amplios (Comisión Europea, 2022; 2023).

Consideraciones finales

En cuanto a las barreras para la entrada de nuevas empresas en el mercado de telecomunicaciones panameño, se identifican varios factores que contribuyen a su carácter restrictivo. Si se habla acerca de la concentración del mercado, se evidencia que el sector está dominado por un pequeño número de grandes empresas como Más Móvil y Tigo, lo que crea un entorno oligopólico que dificulta la competencia y la entrada de nuevos actores (Quintero Valdés, 2024). Existen también restricciones legales y regulatorias que limitan la participación de nuevas empresas en el mercado, donde la limitación a las licencias, concesiones y otras normativas al respecto dificultan el ingreso de nuevos competidores (Secretaría de Estado de Comercio, 2024).

Los altos costos de infraestructura son otro obstáculo, debido a que el establecimiento de una empresa de telecomunicaciones necesita inversiones en infraestructura tecnológica que puede ser inalcanzable para las Pymes. Además de ello, existe un acceso al espectro radioeléctrico con muchas limitaciones, por lo que la asignación y disponibilidad, que es necesaria para la operación de los servicios de telecomunicaciones, está controlada y se restringe la entrada de nuevos participantes (Ramos Rujano, 2021). Estos datos sirven de soporte para demostrar que estas son algunas de las barreras que contribuyen a que el mercado de las telecomunicaciones en el país sea percibido como cerrado y poco accesible para las nuevas empresas, especialmente cuando se trata de las Pymes que quieren incursionar en este sector.

Conclusiones

Las Pymes son tan necesarias para el desarrollo económico de cualquier país, que se debe considerar especialmente su contribución en la generación de empleo, la innovación y la diversificación del mercado. Su participación en el área de telecomunicaciones ofrece una oportunidad más para fortalecer la competitividad y ampliar la oferta de servicios, actuando positivamente en el desarrollo empresarial y en el bienestar de los consumidores.

Uno de los resultados más importantes de este estudio es la necesidad de brindar capacitación y asistencia técnica continua a las Pymes para que se fortalezcan sus capacidades de gestión empresarial, facilitar el acceso a otros mercados y promover la adopción de la tecnología que esté surgiendo para adaptarse a la dinámica del sector, porque es un tipo de apoyo técnico y formativo que incrementa la competitividad y sostenibilidad.

El acceso al financiamiento fue identificado como una de las problemáticas más importantes, haciendo necesario el diseño de instrumentos financieros que se adapte a las necesidades de cada Pyme para su expansión y éxito, siempre que puedan implementarse mecanismos específicos que consideren lo particular del área de telecomunicaciones y se reduzcan las barreras económicas que enfrentan estas empresas. Igualmente, fomentar la competencia a través de la incorporación de nuevos competidores al mercado, hace que se beneficie directamente a los consumidores al mejorar

la calidad del servicio y reducir los costos. La promoción de un medio competitivo también ayuda a descentralizar esta área y evita prácticas monopólicas que llegan a limitar su desarrollo.

Hay que recordar el posicionamiento estratégico de Panamá como centro de conectividad e innovación tecnológica, y la instalación de la Oficina de Área de la UIT en Ciudad de Panamá refuerza el compromiso del país con la modernización de su infraestructura de telecomunicaciones, consolidándolo como un líder regional, que hace un entorno favorable para abrir nuevas oportunidades para que las Pymes aprovechen el potencial del sector.

Finalmente, la integración de las Pymes es una oportunidad para expandir campos y puestos de trabajo, por su impacto social y económico que impulsa el crecimiento empresarial y la masificación digital, contribuyendo también al aumento del empleo a nivel nacional, para cumplir con los objetivos de Panamá de convertirse en un líder regional en telecomunicaciones e innovación. Es decir, para que las Pymes puedan prosperar en este sector, se necesita la colaboración entre el gobierno, el sector privado y las instituciones de apoyo, porque solamente con esta sinergia se podría crear un entorno favorable para incrementar la innovación, facilitar el acceso al financiamiento y fortalecer la competitividad, lo que asegura que sus resultados sean positivos y duraderos para el bien del desarrollo y la economía nacional.

Por otro lado, para responder a la pregunta de investigación, se debe saber que la gestión estratégica para las Pymes en el acceso al mercado de las telecomunicaciones en el país debe estar basada en un proceso que considere tres pilares: capacitación y asistencia técnica, acceso a financiamiento, y fomento de la competencia. Es necesario que cuenten con formación continua en gestión empresarial, acceso a mercados y uso de tecnología actual, para competir al menos en condiciones de mínima desventaja, y también deben tener acceso al financiamiento pero este debe diseñarse de forma estratégica con mecanismos de crédito ajustados a las necesidades que tienen.

La gestión estratégica para las Pymes con respecto a las telecomunicaciones, debe enfocarse en un proceso de planificación que articule la colaboración entre el gobierno, el sector privado, las instituciones financieras y los organismos internacionales. Solamente así se garantizará que el medio sea favorable para el desarrollo sostenible de estas empresas, permitiéndoles ser la base de la transformación digital de Panamá y del fortalecimiento de su mercado de telecomunicaciones.

Referencias

- AMPYME. (2017). AMPYME - Registro Empresarial 2017. En *Datos Abiertos Panamá, DAP*. <https://goo.su/T1OszOG>
- AMPYME. (2020a). *Política nacional de fomento de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) 2017-2022*. AMPYME. <https://goo.su/87JlfYQ>
- AMPYME. (2020b). Guía rápida para emprendedores. <https://goo.su/bxaYv>
- Andrews, K. R. (1977). El concepto de la estrategia de la empresa. *Economía industrial*, (162), 82-83. <https://goo.su/yiP704T>
- ASEP. (2020). Telecomunicaciones. <https://goo.su/wrULy88>
- Banco Centroamericano de Integración Económica. (2020). Estrategia de País Panamá 2021 – 2026. Documento técnico de la Estrategia de País, República de Panamá. BCIE. <https://goo.su/e2UdvaH>
- Banco Centroamericano de Integración Económica. (2023). MIPYMES panameñas cuentan con mayor acceso a financiamiento mediante el apoyo del BCIE. <https://goo.su/wJofO>
- CAF. (2022). CAF contribuye a la recuperación económica de las Mipymes en América Latina y el Caribe. <https://goo.su/zOXpN>
- Caja de Ahorros. (2023). Banca de Oportunidades. <https://goo.su/jDCv569>
- Casanova, L. (2016). ¿Cuál es el futuro de las telecomunicaciones en América Latina? Foro Económico Mundial. <https://goo.su/ctvJPI>
- Centro Nacional de Competitividad Panamá (CNC Panamá). (2012). Desarrollo y evolución de las telecomunicaciones en Panamá. *Competitividad al Día*, 86. <https://cncpanama.org/cnc/>

- Centro Nacional de Competitividad. (2010). Micro, Pequeña Empresa y competitividad. 24, 1-3. <https://goo.su/TyC1>
- Cleri, C. (2007). *El libro de las pymes*. Ediciones Granica.
- Comisión Europea. (2022). ¿Por qué es importante la política de competencia para los consumidores? <https://goo.su/uwRmx1v>
- Comisión Europea. (2023). Informe del Índice de las Telecomunicaciones en la Economía Digital y la Sociedad. <https://goo.su/J7RljaZ>
- Dini, M. & Stumpo, G. (2020). (Coords.). *Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Cepal.
- Durán, S. (2024). El duopolio de las telecomunicaciones en Panamá es coyuntural, dicen ASEP y Acodeco. En *DPL News*. <https://goo.su/ijyJAE>
- Espinosa Coello, R. E. (2016). *Análisis de la competitividad de las Empresas de información y comunicación del subsector CIU-J6010: transmisiones de radio en la Provincia de Pichincha en el año 2016*. [Tesis de Maestría]. Escuela Politécnica Nacional.
- Fundes. (2022). Impulsar la inclusión financiera de las Mipymes en América Latina: Prioridad para reducir la brecha de acceso a productos y servicios financieros. <https://goo.su/LEL3Sb9>
- Gallacci, L. (2006). *Informe sobre el sector de las telecomunicaciones*. eMarket Services.
- González, R. (2007). *Competencia y regulación en las telecomunicaciones: el caso de Panamá*. Unidad de Comercio Internacional e Industria, ONU-CEPAL.
- Hernández, K. (2023). Panamá registra mayor inversión e ingresos por telecomunicaciones. En *Martes Financiero*. <https://goo.su/CVzLe>
- Herrera Pérez, E. (2004). *Introducción a las telecomunicaciones modernas*. Editorial Limusa, SA de CV.
- Kotler, P. (1992). Marketing's new paradigms: What's really happening out there. *Planning Review*, 20(5), 50-52. <https://doi.org/10.1108/eb054382>
- LinkedIn. (2023). Así avanza Panamá en la adopción de IPv6 en redes de gobierno. En *Lacnic, Tecnología, información e internet, Montevideo*. <https://goo.su/Lqj6r3j>
- Mansilla, G. (2012). *Propuesta de gestión estratégica para el logro de competitividad en las pymes de la industria del software en Valencia estado Carabobo. Caso: Unove, C.A.* [Tesis de Maestría]. Universidad de Carabobo.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Ministerio de Comercio e Industria. (2025). Panamá refuerza alianza con la Unión Internacional de Telecomunicaciones. <https://goo.su/us3ze>
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5(1), 1-67. <https://goo.su/iybTS>
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. <https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>
- OECD. (2024). SMEs and entrepreneurship. <https://goo.su/On74xc>
- OECD/CAF/SELA. (2024). SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024: Towards an Inclusive, Resilient, and Sustainable Recovery, SME Policy Index, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ba028c1d-en>
- Panamá América. (2018). Asamblea aprueba proyecto que permite consolidación de empresas móviles. En *Panamá América*. <https://goo.su/CF81QZ>
- Pedraza, O. (2014). *Modelo de plan de negocio para la micro y pequeña empresa*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Pinto Rueda, E. D. (2014). *Propuesta de lineamientos de gestión estratégica basa en el cuadro de mando integral, orientado al mejoramiento continuo en el proceso interno. Caso: pequeñas empresas del municipio Valencia*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Carabobo.

- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. Editora Campus Ltda.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Quintero Valdés, O. (2024). Monopolio tecnológico: el desprecio a los usuarios de telecomunicaciones en Panamá. En *Diario La Prensa*, <https://acortar.link/REuLYW>
- Ramos Rujano, D. (2021). Evolución de la telefonía móvil e internet en Panamá. En *ASEP, Día Mundial de las Telecomunicaciones / TIC*. <https://acortar.link/gSjGkp>
- Rojas, P. & Sepúlveda, S. (1999) *¿Qué es la competitividad?* IICA.
- Secretaría de Estado de Comercio. (2024). Barreras comerciales. Restricciones a la inversión extranjera. En *Gobierno de España, Barreras Comerciales*. <https://acortar.link/7MHrQQ>
- Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una empresa*. Universidad Católica Andrés.
- World Bank. (2019). *Small and medium enterprises (SMEs) finance*. <https://goo.su/pm4296>