



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS  
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**CONTEXTO PAÍS Y ESTRATEGIA  
EMPRESARIAL EN EL SECTOR DE LAS  
TELECOMUNICACIONES**  
**Economía y política regulatoria**

Estudiante: **María Alonso-Martirena Héctor.**  
Director: Laura Fernández-Méndez.

Madrid, abril 2018.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

Índice de Figuras .....	I
Índice de Gráficos.....	I
Índice de Tablas.....	I
Índice de Siglas.....	II
Resumen .....	III
<i>Abstract</i> .....	III
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Finalidad y motivación.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Estado de la cuestión .....</b>	<b>5</b>
4.1. Cuestiones económicas.....	5
4.2. Cuestiones político-regulatorias .....	9
<b>5. Marco teórico: análisis estratégico.....</b>	<b>11</b>
5.1. Evolución de las teorías sobre estrategia empresarial .....	11
5.2. La Teoría institucional.....	13
<b>6. Metodología.....</b>	<b>15</b>
6.1. Técnicas de recolección de datos.....	15
6.2. Técnicas de análisis de datos .....	16
6.3. Técnicas de presentación de resultados .....	18
<b>7. Análisis y discusión: caso de Etisalat .....</b>	<b>19</b>
7.1. Contexto económico de Emiratos Árabes Unidos .....	20
7.2. Contexto político-regulatorio de Emiratos Árabes Unidos .....	24
7.3. Resultados.....	26
7.3.1. Impacto económico.....	26
7.3.2. Impacto político-regulatorio .....	27
<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>30</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>33</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>37</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

**Figura 1:** Evolución de la investigación de la gestión estratégica.....12

**Figura 2:** Interacción contexto-país con estrategia.....14

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

**Gráfico 1:** Evolución de la penetración de la telefonía móvil .....1

**Gráfico 2:** Evolución de la penetración de internet.....2

**Gráfico 3:** Crecimiento del mercado global de nuevos servicios del sector de tecnologías de la información y de las comunicaciones (2014-2019).....6

**Gráfico 4:** Cuota de ingresos por segmentos (2015) .....7

**Gráfico 5:** Ingreso medio por usuario en dólares estadounidenses (2006-2016) .....8

**Gráfico 6:** Rendimiento de los operadores por región (2012-2015) .....9

**Gráfico 7:** Actividad económica de Emiratos Árabes Unidos por sector .....20

**Gráfico 8:** Índice de Libertad Económica de Emiratos Árabes Unidos .....22

## ÍNDICE DE TABLAS

---

**Tabla 1:** Impacto de los principales elementos macroeconómicos .....27

**Tabla 2:** Impacto de los principales elementos macro-políticos y regulatorios .....29

## ÍNDICE DE SIGLAS

---

<b>CAGR</b>	<i>Compound Annual Growth Rate</i> (Tasa de Crecimiento Anual Compuesto).
<b>CAPEX</b>	<i>Capital Expenditure</i> (Fondos aplicados por una compañía a adquirir o renovar activos).
<b>CRTC</b>	Comisión de Radiodifusión y Telecomunicaciones de Canadá.
<b>GCC</b>	<i>Gulf Cooperation Countries</i> (Países del golfo de Arabia que tienen un acuerdo de cooperación económica y aduanera, esto es, Arabia Saudí, Kuwait, Emiratos Árabes Unidos, Oman, Qatar y Bahrein).
<b>IDE</b>	Inversión Directa Extranjera.
<b>IoT</b>	<i>Internet of Things</i> (Internet de las Cosas).
<b>ITU</b>	<i>International Telecommunications Union</i> (Unión Internacional de las Telecomunicaciones).
<b>MENA</b>	<i>Middle East and North Africa</i> (Zona de Medio Oriente y el norte de África).
<b>OPEP</b>	Organización de Países Exportadores de Petróleo.
<b>OTT</b>	<i>Over-the-top</i> (Término en inglés que se utiliza para denominar los nuevos servicios digitales que principalmente consisten en la transmisión por internet de audio, mensajes instantáneos, vídeo, televisión o música).
<b>PIB</b>	Producto Interior Bruto.
<b>ROIC</b>	<i>Return on Invested Capital</i> (Retorno sobre el Capital Invertido).
<b>TRA</b>	<i>Telecommunications Regulatory Authority</i> (Autoridad Reguladora de las Telecomunicaciones).
<b>UNCTAD</b>	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo.

## RESUMEN

---

El sector de telecomunicaciones está experimentando un cambio acelerado por la Revolución Digital. Este trabajo examina la situación actual de la industria y estudia la conexión entre las estrategias desarrolladas por las empresas del sector y el contexto económico y político-regulatorio de los países. Este análisis se lleva a cabo bajo un enfoque institucional examinando el caso particular de Etisalat, empresa global del sector y líder en el mundo árabe que está teniendo un desempeño excelente en su adaptación a la Revolución Digital.

**Palabras clave:** enfoque estratégico, entorno macroeconómico, entorno político, mercado regulado, teoría institucional.

## ABSTRACT

---

The telecommunications sector is experiencing an accelerated change due to the Digital Revolution. This investigation examines the current situation of the industry and analyses the connexion between the strategies developed by the companies of the sector and the economic and political-regulatory context of the countries. This analysis is carried out through an institutional point of view examining the particular case of Etisalat, a global organization of the sector and leader in the Arab world that is having an excellent performance in its adaptation to the Digital Revolution.

**Key words:** strategic approach, macroeconomic environment, political environment, regulated market, institutional theory.

## 1. INTRODUCCIÓN

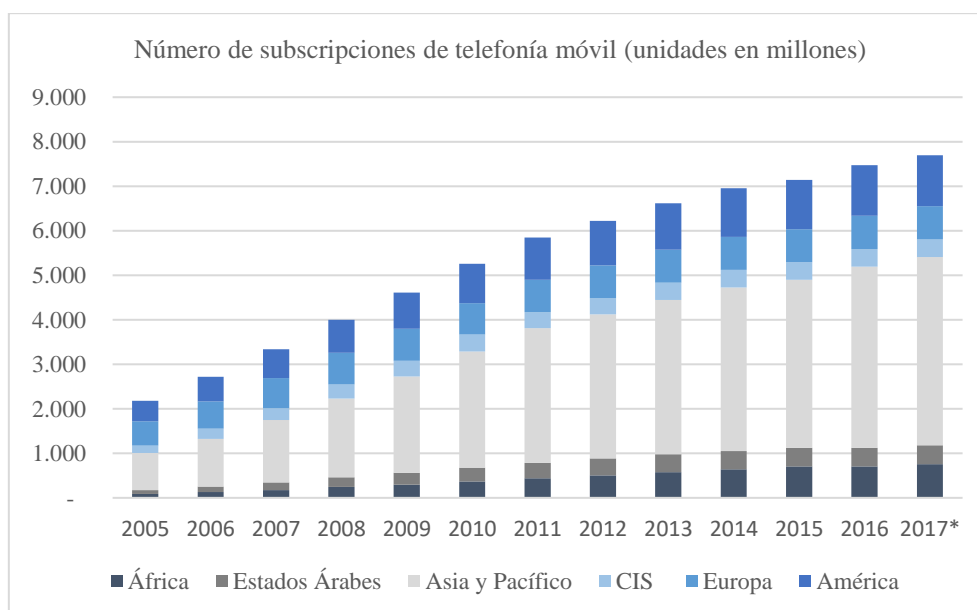
---

A lo largo de la historia, la comunicación siempre ha sido algo esencial en la vida social y en la organización de la humanidad. Sin embargo, a diferencia del concepto de comunicaciones que siempre ha existido, el término “telecomunicaciones” no fue utilizado hasta el siglo XX cuando fue introducido por Edouard Estaunié en su libro *Traité pratique de télécommunication électrique* (Huunderman, 2003).

Inicialmente, este concepto significaba “el intercambio de información a través de señales eléctricas” (Huunderman, 2003, p.3). Posteriormente en 1932, fue oficialmente admitido por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (*ITU*) definiéndolo como “cualquier comunicación telegráfica o telefónica de signos, señales, escritura, imágenes y sonido de cualquier naturaleza, por cable, radio, u otro sistema o proceso eléctrico o señalización visual” (Huunderman, 2003, p.5). Desde entonces, este concepto ha ido evolucionando y volviéndose más complejo debido a los nuevos avances tecnológicos (ver Anexo 1: Cronología de las telecomunicaciones).

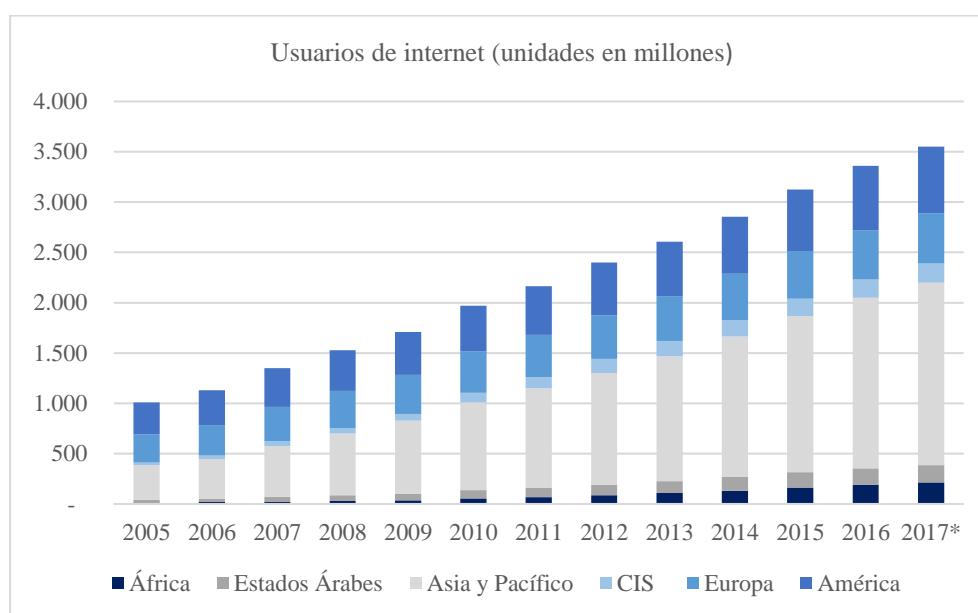
En la actualidad, las telecomunicaciones se están multiplicando de manera exponencial, en especial en relación con la telefonía móvil y el acceso a internet. En los siguientes gráficos 1 y 2, se puede observar que el crecimiento de su penetración en los últimos diez años es muy llamativo.

### Gráfico 1: Evolución de la penetración de la telefonía móvil.



Fuente: Elaboración propia a partir de ITU, (2018).

**Gráfico 2: Evolución de la penetración de internet.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de ITU, (2018).*

Debido a los nuevos avances tecnológicos y a la necesidad de comunicación continua, se puede decir que el acceso a las telecomunicaciones se ha convertido en un fenómeno global que está presente en los ámbitos económico, político, social y científico, dominando la vida diaria de las personas con una intensidad creciente (Huunderman, 2003). Además de en los gráficos anteriores, esto se puede ver en datos como son la existencia de más conexiones móviles que personas en el planeta o que más personas tengan acceso a las comunicaciones que a servicios que cubran sus necesidades básicas (Manyka et al., 2016).

En definitiva, el sector de telecomunicaciones está ganando especial relevancia y creciendo a un ritmo acelerado. Por este motivo, considero que es de gran interés analizar la situación actual de esta industria y cómo el contexto político y económico de un país hace que el sector se desarrolle de una manera determinada.

El trabajo consta de las siguientes partes: finalidad y motivación, en la cual se introduce el tema de la investigación; objetivos, preguntas e hipótesis de investigación, donde se establece el propósito del trabajo; estado de la cuestión, que expone un análisis de la situación actual del sector de telecomunicaciones, tanto económico como político-regulatorio; marco teórico, en el que se estudia la evolución del estudio de la gestión estratégica y se justifica la elección de la perspectiva que posteriormente será utilizada;

análisis y discusión, donde se aplica la metodología establecida al caso concreto de Etisalat; y finalmente las conclusiones, en las que se resumen los hallazgos de esta investigación, las limitaciones encontradas y las posibles aplicaciones en futuros estudios.

## **2. FINALIDAD Y MOTIVACIÓN**

---

Vivimos en un momento crucial en la historia en el que el tráfico de datos está creciendo exponencialmente. Los flujos digitales ahora son responsables de un mayor crecimiento del Producto Interior Bruto a nivel mundial que el comercio a través de los canales tradicionales. La automatización, la Inteligencia Artificial, el Internet de las Cosas y los nuevos modelos de negocio están cambiando la manera en que llevamos a cabo nuestros negocios y nuestras vidas (Chakravorti, Bhalla, & Shankar, 2017).

En otras palabras, vivimos inmersos en una nueva etapa de la historia conocida como Revolución Digital, también llamada Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0, y esta investigación pretende estudiar la creciente importancia del sector de telecomunicaciones en este nuevo panorama.

Por un lado, la Revolución Digital en la que vivimos supone un cambio tecnológico, económico y social de gran importancia (Schwab, 2016). Este cambio está haciendo que las empresas apuesten por la digitalización y la innovación redefiniendo sus modelos de negocio y sus estrategias para adaptarse a las nuevas tendencias digitales (Meehan & Lopez, 2017). Por otro lado, prácticamente todas las industrias se ven afectadas por esta transformación digital siendo el sector de telecomunicaciones uno de los que están experimentando un mayor cambio a raíz de esta revolución al apostar fuertemente por la digitalización (Roland Berger, 2017).

El desarrollo de las diferentes estrategias empresariales surge para dar respuestas al entorno en el que están inmersas las compañías y así poder alcanzar sus objetivos (Palacios, 2010). Por este motivo, debido a esta nueva era de cambio, las empresas del sector de telecomunicaciones están apostando por desarrollar nuevas estrategias que tengan un enfoque más digital. Sin embargo, el nivel de desarrollo y de apuesta por la innovación no es igual en todas las zonas geográficas (Chakravorti et al., 2017). Cada empresa presenta un diferente grado, ritmo y apuesta por la incorporación de la digitalización de las telecomunicaciones debido a diversos factores de su entorno.



Existen una serie de elementos que tienen un gran impacto en el desarrollo de las estrategias empresariales y la incorporación a la Revolución Digital, siendo uno de ellos el contexto de cada país. Este entorno está caracterizado por diversos factores como son la política, la economía, la sociedad, la tecnología, el medio ambiente y el sistema legal. Todos estos factores tienen un gran impacto en la capacidad de las empresas para desarrollarse, por lo que la forma de afrontar la transformación digital está directamente relacionada con los mismos (Lynch, 2009).

Desde un enfoque teórico, es interesante examinar los conceptos relacionados con la estrategia de las empresas de telecomunicaciones y los factores principales que determinan el contexto de un país. Desde un punto de vista empírico, debido a la creciente importancia del sector de telecomunicaciones en la transformación digital, considero importante estudiar en profundidad cómo llevar a cabo un análisis del contexto económico y político de un país, así como la conexión del mismo con la estrategia implementada por las diferentes empresas. De esta manera, posteriormente se podrá examinar si las estrategias de una determinada empresa del sector se ven afectadas por el entorno de la misma o no y de qué forma.

### **3. OBJETIVOS, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS**

---

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el objetivo principal del presente trabajo es examinar en qué medida y de qué forma el contexto económico y político-regulatorio de un país tiene un impacto en la estrategia implementada por las empresas del sector de telecomunicaciones.

Además, en el trabajo se plantean los siguientes objetivos adicionales:

- Estudiar en profundidad la situación actual del sector de telecomunicaciones, así como las tendencias principales de la industria y su situación como mercado regulado. Este análisis de la industria se centrará fundamentalmente en aspectos económicos y político-regulatorios.
- Estudiar la evolución de las diferentes teorías sobre el análisis de estrategia empresarial y la teoría institucional.
- Proponer la metodología para analizar la conexión entre las estrategias implementadas y el contexto económico y político-regulatorio de cada país.
- Analizar un caso concreto del sector de telecomunicaciones que refleje el impacto

que puede tener el contexto de un país en la estrategia de las empresas de esta industria.

- Examinar las conexiones generales que existen entre las estrategias desarrolladas y el entorno empresarial económico y político-regulatorio.

La pregunta de investigación es la siguiente: “¿Cómo afecta el contexto económico y político-regulatorio de un país a la estrategia desarrollada por las empresas de telecomunicaciones?”

Para llevar a cabo esta investigación se parte de las siguientes hipótesis:

- Los entornos son cambiantes, es decir, el contexto de un país evoluciona a lo largo de la historia.
- En la actualidad existen numerosos estudios acerca de la influencia del entorno en la estrategia empresarial. Sin embargo, existen pocas investigaciones que profundicen en qué medida y de qué forma el contexto económico y político-regulatorio afecta a la estrategia de las empresas del sector de telecomunicaciones.

## **4. ESTADO DE LA CUESTIÓN**

---

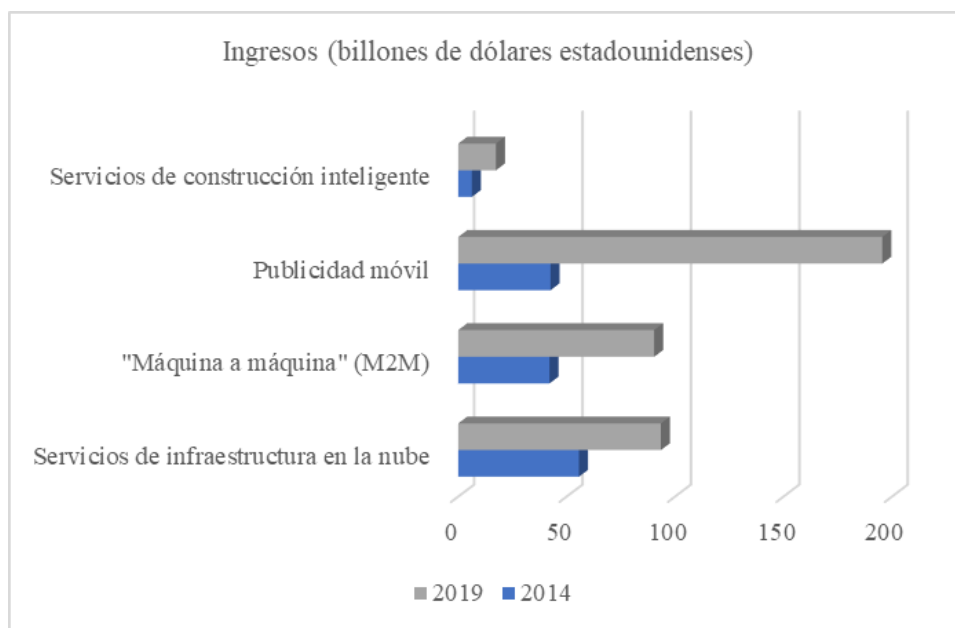
### **4.1. Cuestiones económicas.**

De acuerdo con la empresa Gartner, el sector de telecomunicaciones incluye aquellas organizaciones cuya principal fuente de ingresos procede de equipos o servicios de telecomunicaciones. Este sector se ha convertido en un mercado global que genera ingresos por valor de 5,6 billones de dólares estadounidenses y que está registrando cambios significativos con la introducción de la competencia en el mismo (Hall et al., 2017).

Pese a que algunos informes indican la existencia de una desaceleración en el ritmo de crecimiento de esta industria, otras fuentes concluyen que el sector se está transformando, continúa creciendo y tiene un gran potencial de desarrollo, siendo uno de los sectores en los que la innovación y la disrupción tienen un papel determinante (Deloitte, 2017). Entre 2005 y 2015 las inversiones en bienes de capitales y los ingresos del sector de telecomunicaciones aumentaron de manera considerable con un *CAGR* del 5% (Ernst&Young, 2015). El *CAPEX* se ha enfocado recientemente en las tecnologías de la información, siendo el gasto en las mismas de un 4,1% sobre ingresos en 2017 (Hall et al., 2017).

Se espera que los diferentes segmentos del mercado global de las tecnologías de la información y de las comunicaciones continúen creciendo como se puede ver en el gráfico 3. Pese a ello, la rentabilidad del sector continuará bajo presión para ciertos operadores. Las tendencias bajistas del *ROIC* son debido, entre otros factores, a la regulación del mercado y a la gran cantidad de capital requerido para ofrecer servicios de comunicaciones y de transmisión de datos que puedan cubrir la demanda de los consumidores (Ernst&Young, 2015).

**Gráfico 3: Crecimiento del mercado global de nuevos servicios del sector de tecnologías de la información y de las comunicaciones (2014-2019).**



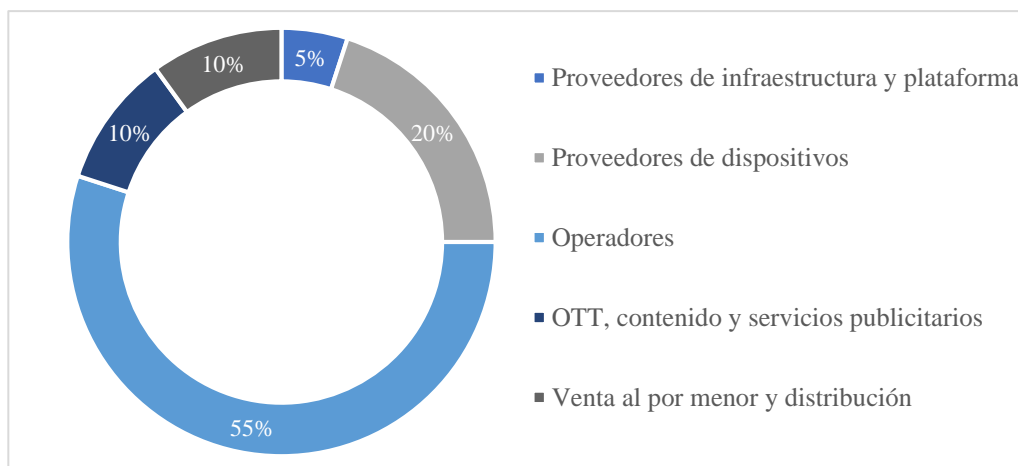
*Fuente: Adaptado de Ernst&Young, (2015).*

En los últimos 15 años, la industria de las telecomunicaciones ha experimentado un cambio radical debido a la creciente demanda de servicios de datos por parte de los consumidores. En este periodo, las empresas han apostado por la simplificación de su oferta, la adopción de tecnologías digitales tanto en los servicios como en el área del trabajo, y la mejora en la calidad del servicio ofrecido gracias a una red e infraestructura rápida y eficiente (El-Darwiche et al., 2017).

De esta forma, la competencia (ver en el siguiente gráfico 4) se ha incrementado convirtiéndose en el principal reto del sector con la entrada de nuevas compañías (ver Anexo 2: Ocho claves para la industria de telecomunicaciones). Los operadores buscan nuevas ideas sobre las que construir una ventaja competitiva, estando una buena parte de

las mismas, ligada a aprovechar las oportunidades que genera el nuevo mundo digital (Ernst&Young, 2015).

**Gráfico 4: Cuota de ingresos por segmento (2015).**



*Fuente: Adaptado de Ernst&Young, (2015).*

Por un lado, en este entorno cambiante, la desregulación ha permitido la aparición de nuevas empresas cuyo modelo de negocio se basa en el uso de internet y la oferta de servicios sin la necesidad de realizar grandes inversiones en la creación de una red propia, apoyándose en la infraestructura de otros operadores de telecomunicaciones ya establecidos. Estos nuevos servicios o plataformas reciben el nombre de *OTT* y han conseguido una cuota de mercado del 10% (Ernst&Young, 2015). Buen ejemplo de ello son empresas como Whatsapp, Viber y Apple's iMessage, las cuales ya representan más de un 80% de todo el tráfico de mensajes; o compañías como Skype, que representa ya más de un tercio de los minutos existentes de tráfico de voz (El-Darwiche et al., 2017).

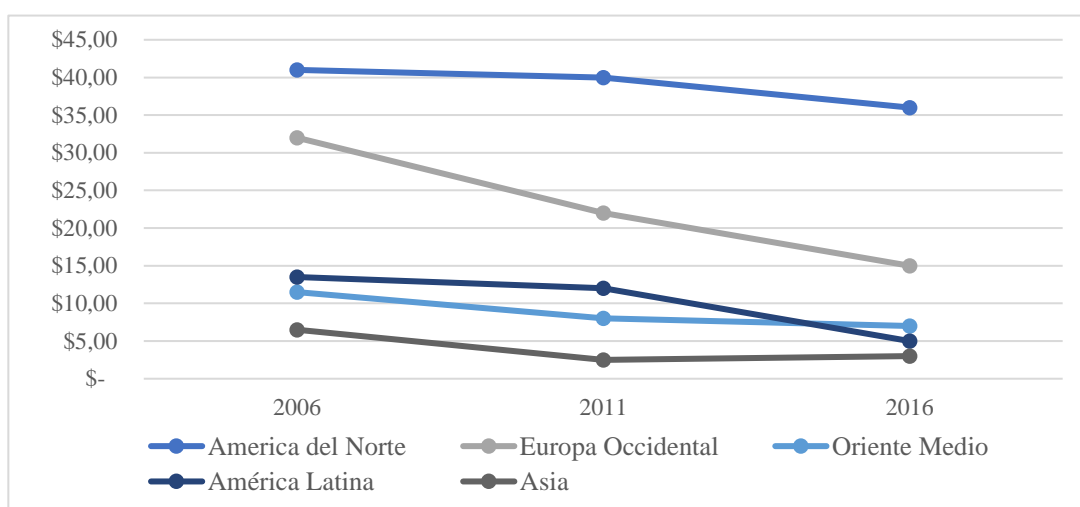
Por otro lado, los actores clásicos están viendo descender sus ingresos en los servicios que tradicionalmente habían prestado. Así, por ejemplo, han sufrido grandes caídas de un 30% en mensajes SMS, 20% en llamadas internacionales, y 15% en *roaming* (cuestión también relacionada con la regulación europea). Para hacer frente a esta tendencia, las empresas tradicionales del sector de telecomunicaciones han de modernizar sus operaciones y redefinir su esencia competitiva para el futuro (El-Darwiche et al., 2017).

En este nuevo entorno de creciente competencia digital, la experiencia del cliente se ha convertido en uno de los principales factores estratégicos clave (ver Anexo 2: Ocho claves para la industria de telecomunicaciones). La nueva generación de consumidores es mucho más exigente que nunca y tiene un poder mayor debido a la gran variedad de

alternativas que surgen a raíz del alto número de operadores. Por este motivo, el nuevo enfoque estratégico se dirige hacia la satisfacción del consumidor a través de un servicio más personalizado y una mejor calidad de la red, para así poder conseguir unos mayores ingresos (Ernst&Young, 2015).

En el gráfico 5 se puede ver cómo, entre 2002 y 2016, el ingreso medio por usuario de los servicios tradicionales de la industria de las telecomunicaciones ha bajado considerablemente en los últimos diez años considerando diferentes zonas geográficas (Ernst&Young, 2015).

**Gráfico 5: Ingreso medio por usuario en dólares estadounidenses (2006-2016).**



*Fuente: Adaptado de El-Darwiche et al., (2017).*

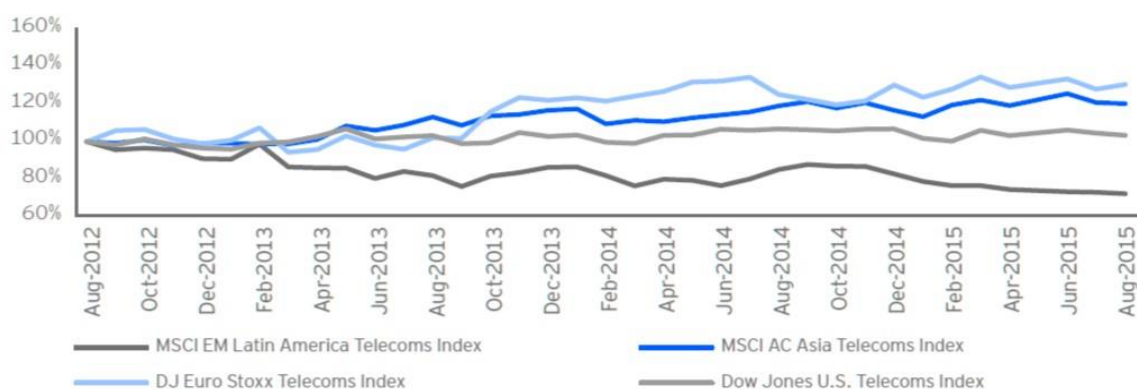
Conseguir este nuevo enfoque estratégico es algo difícil si no se posee el poder suficiente para hacerlo y si se carece de un enfoque estratégico claro. La mayoría de las empresas del sector no poseen la capacidad para crear los productos y servicios necesarios para reposicionarse en el mercado y, por este motivo, las adquisiciones y las fusiones cobran un especial interés (ver Anexo 2: Ocho claves para la industria de telecomunicaciones). Muchas de las más importantes operaciones de fusiones y adquisiciones recientes han incluido compañías del sector de telecomunicaciones. En concreto, en 2016 las empresas de la industria destinaron 224 billones de dólares estadounidenses en este tipo de operaciones, un 137% más con respecto a 2015 (El-Darwiche et al., 2017).

Además de las operaciones de fusiones y adquisiciones, las alianzas entre empresas del sector jugarán un papel fundamental en relación con la innovación en los próximos

años (Stuart, 1998). Los operadores deberán reconsiderar aquellas áreas en las que carecen de capacidad suficiente por sí mismos y en las que pueden mejorar gracias a las alianzas estratégicas con otras empresas del sector (Ernst&Young, 2015).

Como se puede ver en el gráfico 6, anticipando estas fusiones y adquisiciones como ruta para la reorganización del mercado, el rendimiento de las acciones de los operadores europeos se ha recuperado desde mediados de 2013. Sin embargo, en otras zonas geográficas como América Latina y Rusia, las presiones macroeconómicas no han permitido esta recuperación. Al mismo tiempo, en América del Norte se observa una gran innovación de la propuesta de servicios. En los países avanzados de Asia los operadores ya implantados se han visto beneficiados por la rápida sofisticación de las necesidades de usuario. Por último, en la parte menos desarrollada de Asia y África, continúa creciendo la penetración de terminales y los servicios de datos móviles como principales señas de identidad de un mercado con alto potencial (Ernst&Young, 2015).

**Gráfico 6: Rendimiento de los operadores por región (2012-2015).**



*Fuente: Ernst&Young, (2015).*

#### **4.2. Cuestiones político-regulatorias.**

Hasta no hace mucho, en el sector de las telecomunicaciones la situación predominante era la existencia de una única compañía que proveía los servicios de telecomunicaciones en un país entero (por ejemplo, AT&T en Estados Unidos o Telefónica en España). Este sistema monopolístico ha cambiado radicalmente en los últimos años y el sector de telecomunicaciones en la mayoría de los países está formado por diferentes empresas que operan asumiendo plena responsabilidad de sus actividades bajo un entorno de regulación que favorece la competencia (Miltzer & Wolf, 1985).

Tradicionalmente, del mismo modo que otras industrias relacionadas con las infraestructuras de un país, el sector de telecomunicaciones ha estado controlado por el gobierno (Gautam & Shinha, 2002). Sin embargo, pese a seguir existiendo situaciones de monopolio en algún país, la mayoría de los gobiernos se mueven gradualmente hacia la liberalización del mercado apostando por aumentar la competencia y reducir la regulación (Delp & Mayo, 2016).

Este cambio se sustenta en la opinión global de que la competencia es beneficiosa para el consumidor individual y para el conjunto de la sociedad, y en la convicción de que la regulación excesiva desemboca en la limitación de la innovación y el crecimiento. Es verdad que la regulación es necesaria para asegurar aspectos como la correcta planificación y gestión del espectro radioeléctrico, pero no hay un consenso establecido sobre qué grado de regulación es el idóneo (Delp & Mayo, 2016).

En definitiva, el sector de telecomunicaciones se caracteriza por ser un mercado regulado en mayor o menor medida en función del gobierno existente en cada país y su marco regulatorio. Esta regulación es determinada por las agencias regulatorias, entidades gubernamentales cuya función principal es canalizar y dirigir las actividades económicas de las empresas a través de normas que sirven al interés público (Gautam & Sinha, 2002).

En la mayoría de los países estas agencias regulatorias utilizan diferentes herramientas para lograr esta estructura regulada. Aunque se puedan destacar normas diversas que establecen el funcionamiento de los operadores, la herramienta más utilizada es la asignación de espectro o concesión de licencias a través del establecimiento de los términos y condiciones para su uso. Tanto las normas como las licencias están determinadas por la legislación de cada país y por el nivel de desarrollo de la estructura regulatoria local (Intven, Oliver & Sepúlveda, 2000).

Por este motivo, asuntos tratados por las licencias en unos países, son tratados por normas en otros. Así, por ejemplo, en México la calidad de los estándares y objetivos del servicio de Telmex estaban incluidos en la licencia otorgada a Telmex antes de su privatización. Por el contrario, en Canadá, la calidad de los estándares y objetivos del servicio estaban recogidos en decisiones o normas del regulador CRTC (Intven et al., 2000).

En muchos casos, las licencias otorgadas a las empresas del sector de telecomunicaciones por el país no han sido más que una herramienta dentro del proceso de

privatización de dichas empresas, por lo que se puede decir que las mismas no han evolucionado de la misma manera en todos los países (Intven et al., 2000)

En algunos países en los que el monopolio de las telecomunicaciones ha sido siempre propiedad privada, como Estados Unidos o Canadá, tradicionalmente no han existido las licencias. En otros países, la regulación y las condiciones establecidas a través de las licencias a favor de operadores públicos por los respectivos gobiernos han marcado el desarrollo del sector durante largos periodos de tiempo. Finalmente, existen también países en los que las empresas del sector de telecomunicaciones son privadas y disfrutan de concesiones (Intven et al., 2000).

Por lo tanto, podemos concluir que, pese a seguir existiendo situaciones de monopolio y de un importante nivel de regulación, hay un movimiento general y gradual hacia el fomento de la competencia y la reducción de la regulación. Sin embargo, no se da un contexto político-regulatorio global común para la industria de las telecomunicaciones, sino que dicho factor varía de unos países a otros. Por este motivo, en el presente trabajo se defiende que el contexto político-regulatorio de un país es un factor determinante en el desarrollo de las estrategias de las empresas del sector de telecomunicaciones.

## **5. MARCO TEÓRICO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

---

### **5.1. Evolución de las teorías de estrategia empresarial.**

El análisis estratégico es un proceso esencial para que las empresas logren crear ventajas competitivas a largo plazo y buenos resultados de rentabilidad y crecimiento. Este proceso consiste en identificar las capacidades y recursos fundamentales de la empresa para así poder desarrollar las ventajas competitivas oportunas (Victoria, 2008). Pero ¿por qué las estrategias varían entre los diferentes países?

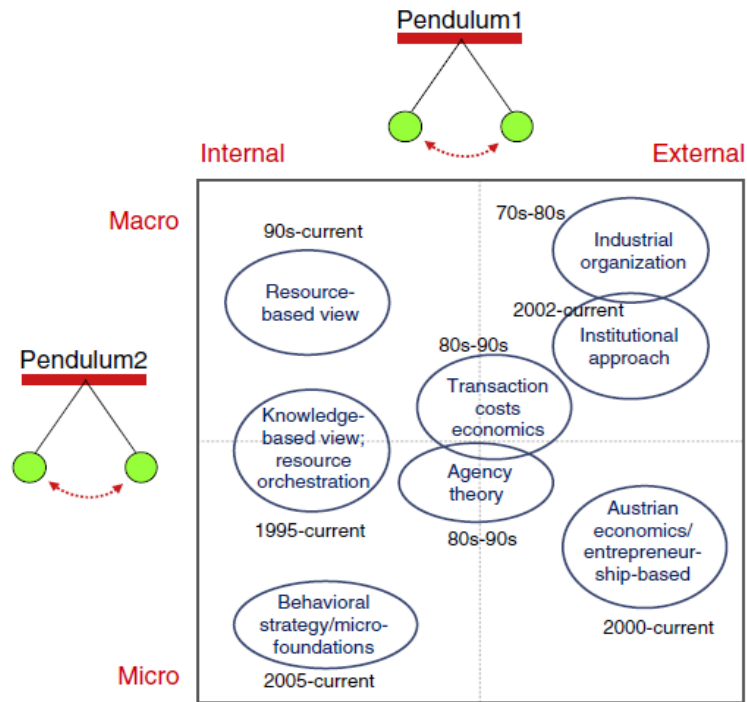
La gestión estratégica es una disciplina que ha madurado a lo largo de los últimos cincuenta años. Se han desarrollado numerosas teorías y enfoques que abordan diferentes temas de investigación para explicar las razones subyacentes del éxito empresarial (Guerras-Martín, Madhok, & Montoro-Sánchez, 2015).

En la década de 1960 comenzó el estudio de las “mejores prácticas” en el ámbito empresarial, dando paso al análisis de diversos temas como la internacionalización, la cooperación entre empresas, las estrategias y la competencia en los diferentes mercados, el liderazgo estratégico y la responsabilidad social corporativa, entre otros. Desde



entonces como se puede ver en la figura 1, la evolución de los estudios sobre la gestión estratégica ha estado cambiando como un péndulo entre el análisis interno y externo y los factores macro y micro (Guerras-Martín et al., 2014).

**Figura 1: Evolución de la investigación de la gestión estratégica.**



Fuente: Guerras-Martín et al., (2014).

En primer lugar, en función del “péndulo” entre el análisis interno y externo, el campo de la gestión estratégica ha estado dominado tradicionalmente por grandes paradigmas. En la década de 1960, la importancia se daba a los factores internos de las empresas de manera que la clave para el éxito era buscar compañías con buenos resultados y analizar los factores que determinaban su funcionamiento. Otros enfoques más generales surgieron entre los sesenta y los setenta. Estos defendían que la estrategia era la forma en la que una empresa se adaptaba a su entorno y tanto los factores internos como externos eran importantes (Guerras-Martín et al., 2014).

Hacia finales de la década de los setenta y en la década de 1980, la clave del éxito de las empresas estuvo centrada en la estructura de la industria (Porter, 1980). Con investigaciones como la teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976) o los costes de transacción (Williamson, 1985), el péndulo se situó en una posición más neutral. Sin embargo, en la década de 1990 y principios del siglo XXI el péndulo de la visión

estratégica volvió a moverse hacia la importancia de los recursos y capacidades (Barney, 1991). Otras perspectivas como la del comportamiento, la teoría del emprendimiento o la teoría institucional surgen a principios del presente siglo.

Pese a tener una investigación bibliográfica menos desarrollada, también aparece en distintas fuentes un “péndulo” entre el análisis macro o factores micro. Aunque existe una opinión global de que el análisis de la gestión estratégica es de la empresa en su conjunto, existen teorías que atribuyen el éxito de la misma a factores tanto micro como macro (Rumlet, Schendel, & Teece, 1994).

En una etapa inicial, el análisis a nivel micro y el análisis a nivel macro coexistieron. Por un lado, algunas investigaciones como la de Chandler (1962), Ansoff (1965), Cyert y March (1963) o March y Simon (1958), se centraron más en el análisis basado en factores micro a nivel individual. Por otro lado, otros estudios se centraron más en teorías de gran contribución a nivel macro, como el de Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) (Guerras-Martin et al., 2014).

Pese a que el énfasis en los aspectos macro o micro ha ido variando en las décadas de los setenta, ochenta, noventa e inicios del siglo XXI, en la actualidad la investigación de la economía industrial se centra en los aspectos macro disminuyendo la influencia de los enfoques micro. De acuerdo con esta evolución, podemos encontrar literatura desde tres diferentes perspectivas: externo-macro o institucional, externo-micro o basada en la acción e interno-micro o de micro-fundamentos (Guerras-Martín et al., 2014).

## **5.2. La Teoría institucional.**

Según Peng et al. (2009), las tres perspectivas estratégicas líderes en la actualidad son: estrategia basada en la industria, estrategia basada en los recursos y estrategia basada en las instituciones. La última perspectiva teórica sobre la estrategia se basa en la teoría institucional, y es la que se usará como lente en el presente trabajo (Peng, 2009). Este enfoque se ha convertido en una perspectiva de liderazgo, incorporando la dimensión económica y política al ofrecer respuestas relevantes a preguntas fundamentales de la estrategia (Garrido et al., 2017).

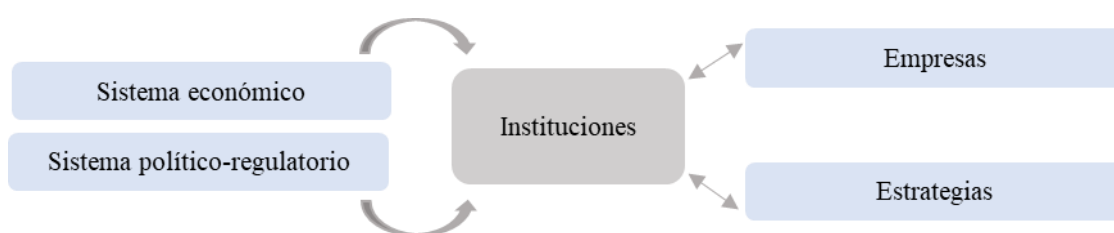
Algunos autores, como Anthony Giddens con su teoría de la Modernidad, comenzaron a hablar en la década de los noventa sobre las dimensiones institucionales y las tendencias dinámicas en la vida social contemporánea estableciendo una relación política entre instituciones y proyectos, y entre identidades y contextos (Giddens, 2013).

Sin embargo, es a partir del siglo XXI cuando verdaderamente se empieza a hablar de esta visión basada en el impacto económico (Guerras-Martín et al., 2014) e institucional en la estrategia (Peng et al., 2009).

Dado que ninguna empresa puede ser inmune al marco institucional, no cabe duda alguna de que las instituciones son importantes en la determinación de la estrategia empresarial (Scott, 2014). Las instituciones tienen una dimensión formal, compuesta por el marco político-regulatorio de un país; y una dimensión informal, compuesta por la cultura y las normas cognitivas del mismo. Además, el estado económico del mercado también tiene una influencia relevante en la constitución de estas (Peng et al., 2009).

Teniendo en cuenta los dos péndulos explicados, he decidido centrar esta investigación en la influencia de los factores macroeconómicos y macro-políticos de regulación en la estrategia empresarial (enfoque externo-macro). Este impacto se examinará a través de la perspectiva institucional, centrándose en la dimensión formal (política y economía): las estrategias son elecciones que toman las empresas para llevar a cabo su actividad. Estas están determinadas por la estructura institucional existente de tal manera que las instituciones son capaces de determinar las “reglas del juego” de una sociedad (North, 1990). Del mismo modo que las estrategias dependen en gran medida de la estructura institucional existente, estando esta última delimitada por el contexto legal y económico de un país como se puede observar en la siguiente figura 2 (Peng, 2002).

**Figura 2: Interacción contexto-país con estrategia.**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Peng, (2002).*

El vínculo de la visión institucional con la estrategia empresarial es algo relativamente reciente. Esto significa que la variedad de temas a los que se ha aplicado dicho enfoque y la profundidad de los análisis realizados son todavía limitados y requieren de una mayor investigación (Guerras-Martín et al., 2014). Algunos documentos recientes que han intentado analizar cómo las instituciones condicionan las elecciones estratégicas están relacionados con la elección del modo de entrada en un nuevo mercado

(Estrin et al., 2009); la diversificación de producto (Wan & Hoskisson, 2003); la ubicación de IDE (Kang & Jiang, 2012); el rendimiento de las filiales (Chan et al., 2010); la innovación (Schneider et al., 2010); el emprendimiento (Lee et al., 2011); la compensación ejecutiva del desempeño (Van Essen et al., 2012); o los negocios de naturaleza familiar (Peng & Jiang, 2010).

Además de su reciente y escasa aplicación, esta perspectiva presenta como importante limitación la falta de métricas que puedan capturar la dimensión institucional de forma precisa. Por este motivo, Garrido et al. (2014) y Guerras-Martín et al. (2014) examinan el papel de las instituciones aportando un análisis detallado de las principales métricas para la investigación de la gestión estratégica bajo la lente institucional. Para ello, examinan las áreas en las que este enfoque ha sido aplicado, como la diversificación, la Inversión Directa Extranjera o el gobierno corporativo, y posteriormente se centran en cómo se ha hecho especialmente en lo que respecta a la incorporación del papel de las instituciones.

Por lo tanto, este artículo proporciona una guía para la sección de metodología. Además, también se podrá llevar a cabo un análisis basándose en entrevistas e información relacionada con los aspectos político-regulatorio y económico del país en cuestión.

## **6. METODOLOGÍA**

---

Para llevar a cabo el presente trabajo, se ha aplicado una metodología deductiva, principalmente cualitativa y descriptiva. Se pueden destacar tres partes diferentes en esta sección: técnicas de recolección de datos, técnicas de análisis de los mismos y técnicas de presentación de resultados.

### **6.1. Técnicas de recolección de datos.**

La información obtenida y utilizada procede de fuentes tanto primarias como secundarias. En primer lugar, como información primaria se destaca la aportada por la empresa Etisalat (compañía con actividad global en el sector de telecomunicaciones cuya sede central está en Emiratos Árabes Unidos) a través de dos entrevistas personales cuya transcripción se recoge en los anexos tres y cuatro del presente trabajo: el Anexo 3 incluye la transcripción de la entrevista realizada a Abdelkader Es Slami Houssine, actual director de educación digital en Etisalat (Dubái, Emiratos Árabes Unidos) y antiguo gerente de

producto, educación digital y procesos de *e-learning* en Telefónica (Madrid, España); y el Anexo 4 contiene la transcripción de la entrevista a Noora Albastaki, especialista en estrategia comercial e innovación abierta en Etisalat (Dubái, Emiratos Árabes Unidos). Se destaca también que Etisalat servirá para aplicar la metodología explicada a continuación y entender en qué medida y de qué forma el contexto político-regulatorio y económico de cada país en cuestión afecta a la estrategia de una empresa situada en el mismo.

En segundo lugar, en relación con la información secundaria, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura existente sobre la conexión entre el contexto de un país y la estrategia desarrollada por las empresas. La búsqueda de estos trabajos se ha realizado en bases de datos como Ebscohost, Jstor, entre otras. Además, se señalan los diferentes de informes y estudios llevados a cabo por diferentes consultoras sobre la situación actual del sector de telecomunicaciones. Esta información ha sido de gran utilidad debido a su actualidad y fecha reciente de edición, lo cual es muy relevante al ser un sector caracterizado por el cambio continuo. Por este motivo, mucha de la información del contexto económico procede de informes y estudios realizados por las mismas.

## **6.2. Técnicas de análisis de datos.**

Para explicar la influencia del entorno macroeconómico y macro-político a través de un enfoque institucional se necesita realizar un análisis del contexto económico y político-regulatorio de las instituciones del país en estudio. Para ello, esta investigación se apoya en las teorías explicadas en el apartado de marco teórico y en las formas de desarrollo de métricas del estudio de Garrido et al. (2014).

A continuación, se especifican los pasos a seguir para llevar a cabo un análisis en profundidad del contexto país (económico y político) y su influencia en la estrategia de una empresa concreta. En primer lugar, para medir el contexto institucional de un país, Garrido et al. (2014) propone utilizar una serie de índices políticos y económicos:

- Índice de Libertad Económica (ver Anexo 5: Mapa del Índice de Libertad Económica): este índice creado por The Heritage Foundation, mide el grado de apoyo del gobierno al control de los frutos laborales e iniciativas de una persona. Este índice ha sido utilizado en investigaciones anteriores como una medida del nivel de desarrollo institucional de un país o de la fuerza de los mercados que apoyan a las instituciones (Garrido et al., 2017).

Este índice se calcula a partir de la media de diez dimensiones políticas y

económicas agrupadas en cuatro subcategorías: Estado de Derecho, Eficiencia Regulatoria, Mercados Abiertos y Gobierno Limitado (Garrido et al., 2017).

- Índice de Percepción de la Corrupción: mide hasta qué punto los empresarios internacionales perciben la corrupción en el sector público de un país determinado (Garrido et al., 2017). Este índice se incluirá dentro de los Indicadores de la Gobernanza Mundial (dentro del Indicador Control de Corrupción).
- Índice de Gobernanza Mundial: se utiliza para medir el conjunto de tradiciones e instituciones por las cuales se ejerce la autoridad y cómo afectan a la actividad económica. Incluye tres categorías: el proceso por el cual el gobierno es seleccionado y controlado, la capacidad del gobierno para formular efectivamente e implementar políticas, y el respeto de los ciudadanos y del Estado a las instituciones que dirigen las interacciones económicas del país (Garrido et al., 2017).

Existen seis Indicadores de Gobernanza Mundial: Voz y Responsabilidad, Estabilidad Política y Ausencia de Terrorismo y Violencia, Eficacia Gubernamental, Calidad Regulatoria, Estado de Derecho, y Control de Corrupción (Garrido et al., 2017).

- Índice de Competitividad Global: se utiliza para medir los factores que influyen en el crecimiento a largo plazo y la prosperidad de un país. De esta manera, este índice ha servido a los políticos para identificar los desafíos y diseñar economías de crecimiento basándose en los puntos fuertes (Schwab, 2017).

Este índice define la apertura a la competencia, así como analiza el conjunto de instituciones, políticas y demás factores, que determinan el nivel de productividad de una economía. Además, cabe destacar que este índice está relacionado con el progreso del sector de telecomunicaciones de un país, al estar conectado al grado de desarrollo de las comunicaciones, la conectividad y las organizaciones incorporando nuevos desarrollos en los medios de comunicación social (Schwab, 2017).

- Índice de Innovación Global: este índice mide el rendimiento de innovación de 127 países y economías en todo el mundo en base a 81 indicadores que incluyen una visión del entorno político, la educación, la infraestructura y la sofisticación de los negocios (Cornell University, INSEAD, & WIPO, 2017).

Estos índices están muy relacionados con el contexto económico y el contexto político-regulatorio. Por este motivo, se incluirán en dichas secciones de manera que se puedan analizar a través de la lente institucional ambos elementos del entorno.

En segundo lugar, basándose en la información obtenida a través de los índices se propone realizar un análisis del contexto económico y político que influye en las empresas de un país.

- Contexto económico: en esta sección se ha de analizar la situación económica del país, ya que es un factor esencial para el desarrollo de las empresas de un país.
  - Producto Interior Bruto, población y renta per cápita.
  - Índice de Libertad Económica.
  - Inversiones en el sector de telecomunicaciones.
  - Índice de Competitividad Global.
  - Índice de Innovación Global.
- Contexto político: en esta sección se examinará el impacto de la política de un país en las estrategias del sector de telecomunicaciones.
  - Tipo de régimen político.
  - Tipo de competencia y número de competidores.
  - Indicadores de Gobernanza Mundial: Voz y Responsabilidad, Estabilidad Política y Ausencia de Violencia, Efectividad de Gobierno, Calidad Regulatoria (aquí se incluirá un análisis la regulación existente, el tipo de competencia y el número de competidores), Estado de Derecho, y Control de Corrupción (aquí se incluirá el Índice de Percepción de Corrupción).

### **6.3. Técnicas de presentación de resultados.**

Por último, se explicará cómo los elementos macroeconómicos y macro-político analizados bajo un enfoque institucional (a través de los índices expuestos) influyen en la estrategia desarrollada por la empresa analizada. Para mostrar los resultados obtenidos se utilizarán tablas que resuman la información examinada y aporten una imagen global de las conclusiones obtenidas, indicando en cada elemento el posible impacto, positivo, negativo o inexistente, sobre la estrategia de la empresa de estudio.

En primer lugar, se incluirá una tabla que resuma los aspectos económicos estudiados

del caso concreto. A continuación, se presentará una tabla que recoja las características del marco político-regulatorio del país en cuestión. Y, por último, se explicará de qué forma y en qué medida cada uno de estos factores afecta a la estrategia desarrollada por la empresa de estudio.

## **7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN: CASO DE ETISALAT**

---

Desde que se iniciaron las rutas de comercio hacia China hace más de seis siglos, el mundo occidental y el oriental han realizado intercambios económicos y culturales. Únicamente cuando los avances tecnológicos de las telecomunicaciones permitieron la comunicación instantánea entre ambas zonas, el continente asiático se convirtió en el área económica y de comunicación más importante del mundo. Esto está en sintonía con que en la actualidad Asia tenga más de la mitad de la población y de la riqueza mundial (Hukill, 2009).

Este caso de estudio se centra en la zona asiática debido a su creciente relevancia en la industria de las telecomunicaciones. En el mismo se analiza el contexto económico y político-regulatorio de la empresa Etisalat, compañía situada en Emiratos Árabes Unidos y líder de esta industria en Oriente Medio y África. Esta organización está presente en 19 países y tuvo en 2016 unos ingresos 11,68 millones de euros. Se puede decir que Etisalat se ha convertido en una de las compañías más importantes presente en los mercados emergentes (Etisalat, 2017) y un gran contribuyente al desarrollo económico de Emiratos Árabes Unidos (ver Anexo 3: Entrevista 1).

Debido al estancamiento comercial al que se enfrentan las empresas tradicionales del sector de telecomunicaciones, tanto a nivel global como local, Etisalat ha creado una nueva unidad de negocio conocida como Etisalat Digital. Esta unidad tiene por objetivo ayudar a afrontar la transformación digital reforzando su apuesta por la innovación con un plan ambicioso de expansión internacional (ver Anexo 3: Entrevista 1).

Su estrategia se ha centrado en los últimos años en conseguir un crecimiento internacional en sus operaciones, al mismo tiempo que mantiene su fuerza y posición de liderazgo en el mercado local. En el año 2012, esta empresa actualizó su estrategia corporativa ofreciendo una visión que sitúa a Etisalat en el centro de la evolución de la industria de las telecomunicaciones. Este nuevo enfoque estratégico, de acuerdo con la visión 2021 de Emiratos Árabes Unidos, se basa fundamentalmente en aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital mediante el fomento de la innovación



y el uso de las nuevas tecnologías, ofreciendo la mejor experiencia a los consumidores, generando rentabilidad para los accionistas y apoyando el desarrollo económico y la creación de empleos a través de las tecnologías de la información y la comunicación, y un comportamiento socialmente responsable (Etisalat, 2018).

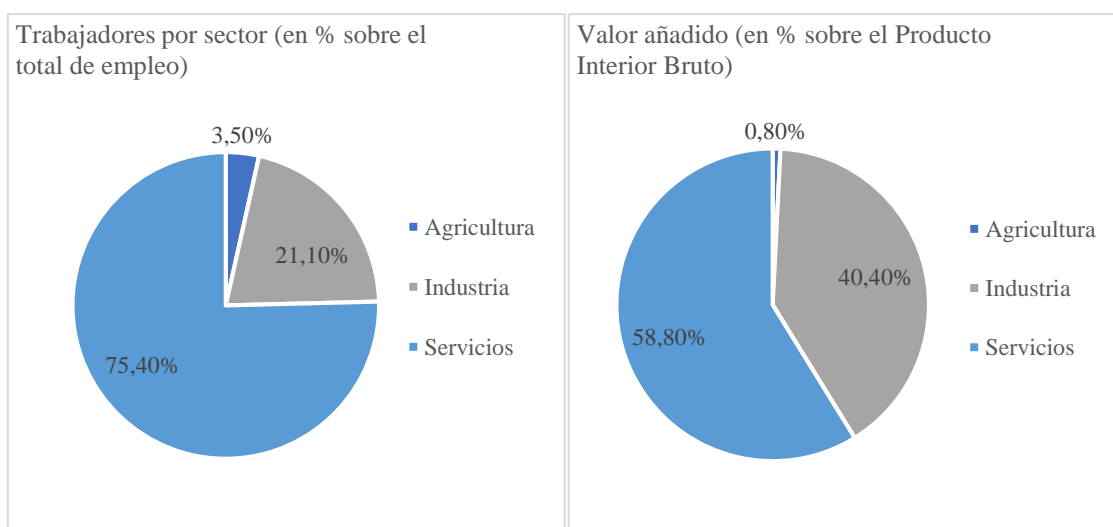
### 7.1. Contexto económico de Emiratos Árabes Unidos.

Emiratos Árabes Unidos es un Estado Federal situado en Oriente Medio y formado por siete monarquías: Abu Dhabi, Ajman, Dubai, Rujairah, Ras Al-Khaiman, Sharjah y Umm al Qaiwain (The Heritage Foundation, 2018). Este país tiene una economía abierta con un Producto Interior Bruto de 371,4 billones de dólares, una población de 9,9 millones de personas y una renta per cápita de 37.677,9 dólares (Schwab, 2017).

La economía del país hace frente a la crisis del petróleo desde 2014. Pese a que el desempeño económico se ha mantenido bajo en 2017, en parte debido a los recortes en la producción de petróleo como parte de los acuerdos de la OPEP, se espera que el PIB del país crezca considerablemente en 2018 debido a las expectativas de crecimiento tanto en las ventas de petróleo como de productos no petrolíferos en Abu Dhabi (Nordea, 2018a). A medio plazo, también se espera que la economía del país reciba un impulso con la celebración de la Expo Mundial 2020 (ver Anexo 4: Entrevista 2).

El gráfico 7 muestra la participación de los sectores de producción de este país por número de trabajadores sobre el empleo total y por valor añadido sobre el PIB.

**Gráfico 7: Actividad económica de Emiratos Árabes Unidos por sector.**



*Fuente: Adaptado de Nordea, (2018a).*

Como se puede ver, dentro de la actividad económica del país destaca el sector de servicios. Emiratos Árabes Unidos ocupa una posición líder en los países árabes de Oriente Medio en relación con los servicios prestados relacionados con las tecnologías de la información y de las comunicaciones. Por este motivo, en la actualidad el país posee una industria de telecomunicaciones bien desarrollada y avanzada tecnológicamente con altos niveles de penetración de la infraestructura de banda ancha y móvil (ver Anexo 3: Entrevista 1). Por un lado, se puede decir que entre las fortalezas de Emiratos Árabes Unidos está su fácil acceso a recursos petroleros, los bajos costes de la energía, la obligación percibida por el gobierno de diversificar la economía y un alto poder adquisitivo. Por otro lado, se puede destacar como principal debilidad el limitado tamaño de su mercado local (Nordea, 2018b).

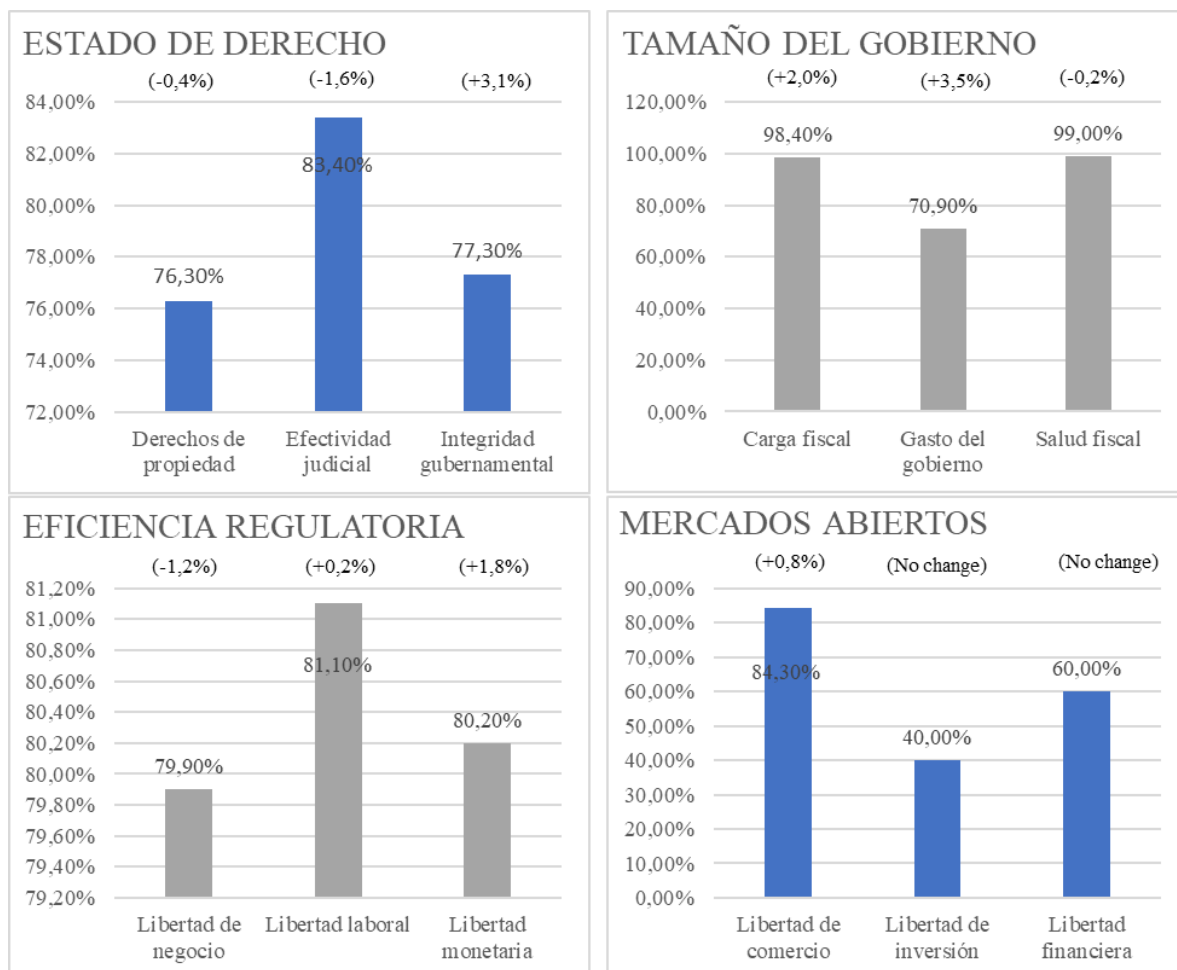
Llama la atención su puntuación de 77,6% en el Índice de Libertad Económica, siendo este país la décima economía más libre del mundo y la primera de Oriente Medio. Su puntuación está por encima de la media regional y mundial, teniendo una tendencia alcista desde 2009 y habiendo experimentado una mejora de 0,7% en el último año (The Heritage Foundation, 2018).

En el siguiente gráfico 8, se puede observar la representación de este índice que se elabora en función de doce factores. En esta sección se destaca en primer lugar el último gráfico del Indicador de Mercados Abiertos, al ser el que guarda una mayor relación con la economía del país: el comercio es algo fundamental para la economía de Emiratos Árabes Unidos, ya que el valor combinado de sus exportaciones e importaciones supone un 205% de su Producto Interior Bruto. La tasa arancelaria media aplicada es de un 2,8%, y existen ciertas barreras no arancelarias que limitan el comercio en cierta forma. Los mercados de capitales están abiertos y están experimentando un crecimiento de la competencia (The Heritage Foundation, 2018).

Pese a tener una libertad de inversión en el capital de una empresa por debajo del 50% y estar por debajo de la media de los países analizados por este índice, debido a la existencia de ciertas restricciones legales, Emiratos Árabes Unidos es el país del golfo Pérsico que más inversión extranjera recibe y el que puede presumir de un historial de creación de riqueza más largo (ver Anexo 3: Entrevista 1). De acuerdo con la UNCTAD, Emiratos Árabes Unidos es el noveno país receptor de Inversión Directa Extranjera en Asia. Después de haber atravesado un periodo inestable en relación con las inversiones extranjeras, los flujos de IDE se han recuperado siendo los principales países inversores

en el país Reino Unido, India y Arabia Saudí. En 2016 atrajo 8,9 billones de dólares debido a su mayor estabilidad política y económica con respecto al resto de la zona; y en 2017 esta cifra aumentó a 11 billones de dólares (Nordea, 2018b).

**Gráfico 8: Índice de Libertad Económica de Emiratos Árabes Unidos.**



Fuente: Adaptado de *The Heritage Foundation*, (2018).

En relación con el Indicador Tamaño del Gobierno del gráfico anterior, debido a la ausencia de impuestos sobre el beneficio de las empresas a nivel federal, de controles cambiarios y de cualquier limitación a la repatriación de capital, así como gracias a la existencia de un sistema bancario fuerte y rentable, y a una mano de obra expatriada diversa y amplia; este país se ha convertido en un destino atractivo para las inversiones extranjeras (Nordea, 2018b). Así lo demuestra el Índice “2017 *Doing Business*” que sitúa al país en la posición 21 (The World Bank Group, 2018).

En esta nueva etapa de Revolución Digital, las empresas del sector han de hacer frente a numerosos desafíos que requieren grandes inversiones. Una forma de medir el

rendimiento de este tipo de empresas en servicios de datos es a través de los ingresos por bit consumido. Este indicador lleva un largo periodo de años disminuyendo, por lo que es de vital importancia para las empresas que aspiren a liderar el sector la realización de fuertes inversiones, así como el desarrollo de una estrategia acertada. Por un lado, necesitarán inversiones que les permitan generar una capacidad alta de transferir y procesar información o bits; por otro, precisarán de un enfoque estratégico adecuado para seleccionar las tecnologías que representan oportunidades de crecimiento como las redes 5G, *IoT*, etc., y actividades y servicios de mayor rendimiento (ver Anexo 3: Entrevista 1).

Surge en este contexto un conflicto que está pendiente de ser resuelto, esto es cómo deben retribuir las empresas de servicios *OTT*, que no disponen de infraestructura de comunicaciones propia, a las empresas tradicionales que realizaron una inversión enorme para desplegar sus redes. Esta pregunta solo puede recibir una respuesta a través de políticas y del marco regulatorio que cada país decida establecer. La forma en la que se resuelva este conflicto será indudablemente decisiva para el desarrollo del sector de las telecomunicaciones y también para la propuesta de valor de la que al final pueda disfrutar el consumidor. Si no se asegura una adecuada remuneración por el desarrollo de la infraestructura tecnológica que permita que se presten servicios, el sector no podrá desarrollarse.

En el caso de Emiratos Árabes Unidos, además de la Inversión Directa Extranjera, destaca la gran inversión del propio país en tecnología para cumplir los objetivos plasmados en la visión 2021 del Gobierno. Concretamente, este país gasta entre 10 billones y 14 billones anuales en inversiones tecnológicas, buscando así convertirse en la nación más innovadora del mundo (ver Anexo 4: Entrevista 2). De esta manera, Emiratos Árabes Unidos ha mejorado su posición en el Índice de Innovación Global ocupando la cuarta posición a nivel global con una puntuación de 61,40%. Esta apuesta puede estudiarse en profundidad como parte de la estrategia nacional de innovación del país, que reconoce la innovación como algo esencial para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, aumentar la diversificación económica, promover las economías del conocimiento, fomentar el talento del capital humano, favorecer el emprendimiento y mejorar la competitividad del país (United Arab Emirates Ministry of Cabinet Affairs, 2015).

Con 5,3 puntos en el Índice de Competitividad Global, este país ocupa el puesto 17 de los 140 que se analizan en el mismo (Datosmacro, 2017). Esto indica que el país

tiene capacidad para ofrecer a sus habitantes un alto nivel de prosperidad ayudando al gobierno a identificar los mayores desafíos y a construir sobre sus principales fortalezas, así como un alto nivel en el desarrollo de sus comunicaciones, de su conectividad y de sus organizaciones (Schwab, 2017).

## **7.2. Contexto político de Emiratos Árabes Unidos.**

Además de haberse convertido en un actor económico significativo, Emiratos Árabes Unidos ha conseguido emerger como actor global considerado como una de las principales fuerzas políticas de Oriente Medio. Las dos figuras principales del gobierno de este país, que controlan tanto el poder legislativo como el ejecutivo, son el presidente Sheikh Khalifa bin Zayed y el primer ministro Sheikh Mohammed bin Rashid al-Maktoum (MarketLine, 2017).

Dentro de las características políticas y regulatorias de Emiratos Árabes Unidos, el país destaca en los siguientes indicadores previamente mencionados al exponer la metodología del análisis (muchos de ellos son del año 2016 debido a ser el último informe disponible del Banco Mundial del Comercio):

- El Indicador de Voz y Responsabilidad de Emiratos Árabes Unidos es de 19,21%. Esta puntuación es baja con respecto a otros países debido a la actitud conservadora y restrictiva frente a la prensa, lo que muestra que los ciudadanos no tienen capacidad plena para elegir a su gobierno, expresar su opinión o asociarse (Kaufmann & Kraay, 2016).
- Emiratos Árabes Unidos tiene una Estabilidad Política y Ausencia de Violencia del 60,95%. Esta puntuación es alta debido al procedimiento claro y aceptado establecido para el cambio de gobierno y la elección del gobernante (Kaufmann & Kraay, 2016). El país seguirá beneficiándose de la estabilidad social y política en los próximos años debido a su pequeña y próspera población, su bajo nivel de tensiones sectarias y el riesgo limitado de desafíos en la sucesión de poder (Auberty & Skjelland, 2018).
- La Efectividad del Gobierno emiratí es del 90,87% (Kaufmann & Kraay, 2016). Esta puntuación tan alta ha sido consistente en la última década debido a la creciente importancia que atribuye el gobierno a lograr el bienestar de sus ciudadanos. Muestra de ello es el alto desarrollo de la sanidad, la educación y otros servicios muy valorados por los habitantes del país y que contribuyen al bienestar social

individual y colectivo (MarketLine, 2017).

- El Indicador de Calidad Regulatoria es del 80,29%, lo que demuestra la habilidad del gobierno de formular e implementar políticas y normas regulatorias que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado.

En este momento el sector de telecomunicaciones está controlado por el gobierno y Emiratos Árabes Unidos tiene tan solo dos operadores de redes fijas y móviles: Etisalat y Du; creando una situación de duopolio en la que Etisalat, que es empresa pública, tiene un dominio muy amplio. Por este motivo puede decirse que no existe una situación real de competencia sino un gran monopolio ejecutado a través de estas dos empresas (ver Anexo 4: Entrevista 2).

En 2003 se creó la Autoridad Reguladora de Telecomunicaciones (*TRA*) con el objetivo de regular este mercado asegurando la competencia. La competencia en el servicio de líneas fijas ha aumentado recientemente en 2015, cuando *TRA* anunció que el acceso a redes fijas se compartiría en todo el país por ambos operadores habiendo estado restringido a ubicaciones específicas (ver Anexo 3: Entrevista 1).

Esta institución es una agencia gubernamental que genera una gran dependencia del sector de telecomunicaciones del gobierno. Por este motivo, sirva como ejemplo, tanto Du como Etisalat se han beneficiado de la limitación de uso impuesta por el país a aplicaciones de servicio de voz por internet como Skype, cuyo uso ha sido bloqueado recientemente favoreciendo que Etisalat pueda participar de los ingresos de nuevas plataformas como Botim (ver Anexo 3: Entrevista 1).

- El Indicador de Estado de Derecho es de un 79,81%, lo que manifiesta que los agentes económicos tienen confianza en las reglas y en las garantías existentes para el cumplimiento de los contratos.
- El Control de la Corrupción es de un 88,46%. Esta puntuación tan alta es debido a que Emiratos Árabes Unidos tiene una legislación anticorrupción muy exigente. Además, el Índice de Percepción de la Corrupción también es alto con una puntuación del 71%, la cual sitúa al país en el puesto 21 global.

### **7.3. Resultados.**

#### **7.3.1. Impacto económico.**

Para analizar el impacto del contexto económico de Emiratos Árabes Unidos en la estrategia desarrollada por la empresa Etisalat, se procede a examinar en profundidad cada punto señalado en el anterior apartado.

- En relación con el PIB, la población y la renta per cápita del país, podemos concluir que la riqueza y prosperidad del país tienen un impacto claramente positivo en cualquier área del sector de servicios. Además, las zonas en las que opera Etisalat tienen un alto potencial de crecimiento al ser zonas emergentes, lo que impulsa el desarrollo de la estrategia de internacionalización e innovación de la empresa.
- Se destaca que la puntuación elevada del Índice de Libertad Económica sitúa al país como un lugar atractivo para desarrollar nuevos negocios y actividades económicas. Esto no solo es positivo para el sector de telecomunicaciones, sino para cualquier actividad empresarial desarrollada en Emiratos Árabes Unidos.
- La IDE creciente en diferentes sectores del país también es un elemento positivo para el sector de telecomunicaciones, ya que como se ha explicado anteriormente, este país necesitará grandes inversiones para hacer frente a la Revolución Digital y a los nuevos desafíos que derivan de ella. Las empresas de esta industria están redefiniendo sus estrategias con un nuevo enfoque digital, lo que conlleva la necesidad de invertir.
- Además, el gobierno es consciente de esta necesidad y tiene un gasto elevado para fomentar el desarrollo del sector. También, de acuerdo con la visión 2021 de Emiratos Árabes Unidos, este país quiere convertirse en un *hub* de la innovación y ha mejorado considerablemente su posición en el Índice de Innovación Global. Esta apuesta clara por la innovación es un aspecto muy positivo para el desarrollo de las estrategias digitales de las empresas de telecomunicaciones.
- Por último, la conexión del Índice de Competencia Global con la prosperidad del país y el desarrollo de las comunicaciones del mismo también es un aspecto positivo. Pese a tener una posición 17 en dicho índice, el gobierno está prestando especial importancia en mejorar el bienestar de sus ciudadanos, lo cual tendrá un impacto positivo en dicha puntuación.

**Tabla 1: Impacto de los principales elementos macroeconómicos.**

	<i>Emiratos Árabes Unidos</i>	<i>Impacto en la estrategia de Etisalat</i>
<i>Producto Interior Bruto</i>	371,4 billones de dólares	Muy positivo
<i>Población</i>	9,9 millones de habitantes	
<i>Renta per cápita</i>	37.677,9 dólares	
<i>Índice de Libertad Económica</i>	77,6% (posición 10)	Positivo
<i>Inversiones o CAPEX del sector</i>	Extranjero: medio (creciente); gobierno: elevado	Muy positivo
<i>Índice de Innovación Global</i>	61,40 (posición 4)	Muy positivo
<i>Índice de Competencia Global</i>	5,30 (posición 17)	Medio - Positivo

*Fuente: Elaboración propia.*

Definitivamente, no cabe duda de que el contexto económico de Emiratos Árabes Unidos permite expandir las operaciones a Etisalat y seguir creciendo en los mercados en los que opera (ver Anexo 3: Entrevista 1). Si nos fijamos en la historia del país, este ha sido bendecido con recursos naturales abundantes desde su origen y en la actualidad se ha convertido en un destino turístico de gran atractivo. La economía del país va bien y los gastos del gobierno en el desarrollo digital del país son considerablemente más altos que en el resto de los países del área GCC. Especialmente, en Arabia Saudí se pueden encontrar grandes líderes en el ámbito digital (ver Anexo 4: Entrevista 2).

Además, se espera que el contexto macroeconómico mejore en 2018 en toda la región MENA, después de la desaceleración experimentada en 2017 debido a los recortes de la producción de petróleo estipulados por la OPEP. Los exportadores de petróleo, y entre ellos Emiratos Árabes Unidos, se beneficiarán de ganancias que permitirán un aumento en el gasto del gobierno que apoyará la actividad económica. Debido a la gran conexión que existe entre el sector de telecomunicaciones y el gobierno del país, este apoyo de la actividad económica se verá acentuado en esta industria y concretamente en Etisalat (Auberty & Skjelland, 2018).

### **7.3.2. Impacto político-regulatorio.**

El gobierno a través del marco regulatorio es uno de los elementos claves para el análisis del entorno y su acción se traduce directamente en la estructura y el número de



competidores. Este análisis también permite entrar a tratar la competencia que surge a través de las empresas de economía digital como Amazon, Google, Facebook, entre otras, que gestionan la parte principal de la publicidad y que compiten en algunos segmentos directamente con los propietarios de la infraestructura como Etisalat.

En esta sección se procede a analizar los puntos destacados en el estudio del contexto político-regulatorio de Emiratos Árabes Unidos.

- El país de Emiratos Árabes Unidos se constituye el 2 de diciembre de 1971 a partir de una serie de pequeños emiratos que habían estado bajo la órbita del Imperio Británico desde 1853. Surge así en la segunda mitad del siglo XX un Estado con un Gobierno en el que el poder está centralizado en las familias que gobernaban los emiratos anteriormente.
- Esta forma de organización del estado distinta de las democracias occidentales puede ser favorable para el desarrollo de las telecomunicaciones en el caso de que el gobierno apoye el sector; en el caso de Emiratos Árabes Unidos, el Gobierno entiende que es efectivamente estratégico para la diversificación de la economía del país y que puede contribuir de forma relevante representando al desarrollo del mismo. Este hecho presenta un impacto positivo para Etisalat.
- Dentro de los Indicadores de Gobernanza Mundial, el único que posee una puntuación baja es el de Voz y Responsabilidad, por lo que el gobierno debería intentar implementar medidas para que la opinión de los ciudadanos se tuviera más en cuenta. Sin embargo, pese a ello, el gobierno sí busca el bienestar de sus ciudadanos; por lo que, esta puntuación baja no es algo de gran preocupación o que afecte negativamente a la industria de las telecomunicaciones. El resto de las puntuaciones se encuentran por encima del 50%, lo cual indica un entorno político favorable para el desarrollo de negocios de cualquier tipo.
- La Estabilidad Política y la Ausencia de Violencia es siempre un elemento positivo para el desarrollo de cualquier sector. Por este motivo, dicho aspecto también afecta positivamente al desarrollo de la industria de las telecomunicaciones.
- La Calidad Regulatoria es un arma de doble filo que presenta una puntuación muy alta. El sistema regulatorio del país, dirigido por la agencia regulatoria *TRA*, tiene sus ventajas e inconvenientes para el sector de telecomunicaciones: por un lado, el sistema regulatorio existente puede limitar el desarrollo de ciertas actividades,

como sucede en Arabia Saudí y las restricciones de la nube (término conocido por su traducción al inglés como *cloud*); pero, por otro lado, este sistema asegura la protección del usuario final y el buen funcionamiento del mercado (ver Anexo 4: Entrevista 2).

- Los Indicadores del Estado de Derecho, el Control de la Corrupción y el Índice de Percepción de la Corrupción también presentan una puntuación elevada, lo cual es bueno para el desarrollo de los negocios de cualquier país al generar una mayor confianza en el entorno.

**Tabla 2: Impacto de los principales elementos macro-políticos y regulatorios.**

	<i>Emiratos Árabes Unidos</i>	<i>Impacto en la estrategia de Etisalat</i>
<i>Tipo de régimen político</i>	Emirato	Positivo
<i>Indicadores de Gobernanza Mundial:</i>		
- <i>Voz y Responsabilidad</i>	19,21%	Sin impacto
- <i>Estabilidad Política y Ausencia de Violencia</i>	60,95%	Positivo
- <i>Efectividad del Gobierno</i>	90,87%	Positivo
- <i>Calidad Regulatoria</i>	80,29%	Muy positivo
- <i>Tipo de competencia y número de competidores</i>	Duopolio y dos (Etisalat y Du)	Muy positivo
- <i>Regulador</i>	TRA	Positivo y negativo
- <i>Estado de Derecho</i>	79,81%	Positivo
- <i>Control de la Corrupción</i>	88,46%	Positivo
- <i>Índice de Percepción de la Corrupción</i>	71% (posición 21)	Positivo

*Fuente: Elaboración propia.*

En definitiva, como se puede ver en el análisis del contexto político-regulatorio de Emiratos Árabes Unidos, el régimen político de este país es un emirato que está estrechamente vinculado con la actividad económica de la industria de las telecomunicaciones. En este sector tan solo existen dos competidores (la empresa de estudio, Etisalat, y Du) siendo una situación de duopolio respaldada por el gobierno. Además, al ser una industria estrechamente relacionada con el gobierno, este busca su

desarrollo y promueve medidas que la defienden frente a la nueva competencia como anteriormente se han nombrado (ver Anexo 4: Entrevista 2).

## 8. CONCLUSIONES

---

Desde hace varios años existe la opinión que el sector de telecomunicaciones está ante un punto de inflexión en el que las empresas han de hacer frente a la disrupción digital con acierto si quieren sobrevivir en el nuevo entorno competitivo. Las compañías de telecomunicaciones han de elegir los negocios de mayor potencial y en los que puedan establecer una ventaja competitiva y enfocar su estrategia en ellos apostando por la innovación, redefiniendo sus modelos de negocio y abordando el cambio con un adecuado enfoque estratégico.

En definitiva, vivimos en una nueva etapa en la historia de la humanidad que se conoce como Revolución Digital o Cuarta Revolución Industrial. En este nuevo periodo, todas las industrias están experimentando una transformación disruptiva, y en concreto, la industria de telecomunicaciones es una de las que más está cambiando a raíz de la misma. En esta investigación, por un lado, se ha llevado a cabo un análisis de la situación actual del sector de telecomunicaciones a nivel global; y, por otro lado, de los factores que tienen un impacto en el desarrollo estratégico de las empresas de la industria.

En primer lugar, las principales conclusiones obtenidas del estudio de la situación actual del sector de telecomunicaciones son las siguientes:

- Está integrado por empresas cuya fuente principal de ingresos procedía hasta hace diez años de la venta de equipos o servicios de telecomunicaciones tradicionales. La industria y la nueva propuesta de servicios se está transformando de forma vertiginosa y presenta un gran potencial de crecimiento.
- Se caracteriza por una fuerte competencia en la que los operadores tradicionales deberán buscar nuevas ideas y redefinirse para construir una ventaja competitiva.
- La experiencia de usuario de los consumidores se ha convertido en uno de los factores clave a la hora de desarrollar diferentes estrategias. Para conseguir este nuevo enfoque estratégico se requieren grandes inversiones, por lo que algunas empresas han optado por llevar a cabo operaciones de fusiones y adquisiciones.
- La evolución del sector no es igual en todas las zonas geográficas, sino que se

pueden apreciar diferencias de rendimiento de los operadores por región.

- Tradicionalmente, este sector ha estado controlado por los gobiernos respectivos de cada país. Sin embargo, en el mundo occidental se observa una tendencia global hacia la privatización y hacia el fomento de la competencia, la cual no se está dando en igual medida en otras áreas o regiones.
- Se puede decir que el sector de telecomunicaciones, en mayor o menor medida, se caracteriza por ser un mercado regulado.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo un examen sobre la literatura y las teorías existentes en relación con la gestión estratégica y del cambio aplicado a este sector. Se destaca que la gestión estratégica es una disciplina relativamente joven que ha ido evolucionando a lo largo de la historia gracias a las contribuciones de diferentes investigadores especializados en distintos campos de las ciencias sociales. Las últimas investigaciones atribuyen una mayor relevancia a los análisis de tipo macro y a diferentes enfoques como el institucional, en particular, para un sector de actividad como el de las telecomunicaciones. Por este motivo, esta investigación se ha centrado en comprender y analizar en qué medida y de qué forma los factores macroeconómicos y macro-políticos regulatorios de un país pueden determinar el desarrollo de las estrategias de las empresas del sector de telecomunicaciones. Para llevar a cabo este análisis, se ofrecen herramientas y una metodología específica para una comprensión más profunda de estos factores del entorno.

En tercer lugar, se ha aplicado la metodología establecida a un caso de estudio concreto: la empresa Etisalat, cuya sede social está en Emiratos Árabes Unidos. La elección de esta empresa ha sido debido a su situación clave estratégica en Oriente Medio y África, centro de creciente importancia para el sector de telecomunicaciones. De acuerdo con este análisis se ha podido concluir que el contexto económico y la especialmente la regulación de Emiratos Árabes Unidos tienen un impacto muy positivo en el desarrollo de la estrategia de la empresa, que promueve su continua innovación y expansión internacional.

Además de los hallazgos de esta investigación, se destacan las dos siguientes limitaciones:

- La metodología propuesta está únicamente aplicada a una empresa del sector de telecomunicaciones, por lo que dicho análisis es muy concreto y limitado. Para ofrecer unos resultados más acertados se deberían analizar más empresas de diferentes zonas geográficas y ver si de la misma forma que sucede con Etisalat, esta metodología puede ser aplicada con sentido.
- El enfoque institucional escogido es muy reciente, por lo que los análisis realizados son escasos y de poca profundidad. Para utilizar esta perspectiva con la certeza de que tenga sentido aplicarla, es necesario que se profundice en la misma en otras investigaciones.
- La visión institucional presenta dificultad para desarrollar métricas que capturen dicha dimensión con precisión. Por este motivo, en este trabajo se han utilizado herramientas que se sustentan en el estudio realizado por Garrido et al. (2014).

Finalmente, me gustaría apuntar ideas o caminos nuevos de investigación que se abren o pueden construir sobre este trabajo. El sector de telecomunicaciones continuará evolucionando con gran dinamismo y los operadores tendrán la necesidad de conseguir diferenciarse a través de la calidad de su red y servicios ofrecidos. El papel del regulador tendrá una importancia decisiva, tanto en el marco de cada país como en el de las regiones económicas. Por este motivo, este trabajo sirve como base inicial para entender la situación de la industria de telecomunicaciones y realizar un análisis más profundo a lo cual animo a investigaciones futuras. También abre el camino a estudios que quieran analizar en profundidad la influencia del contexto de un país en la estrategia del sector de telecomunicaciones en otros países, como se ha hecho con Emiratos Árabes Unidos y Etisalat, centrándose en los factores del entorno propuestos en la presente investigación u otros de elección propia.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Abbate, J. (1999). *Inventing the Internet*. Cambridge: MIT Press.
- Alonso, R. (2017). Las 20 mejores empresas del mundo en 2017. *El Economista*.
- Ansoff, H. I. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.
- Auberty, R., & Skjelland, A. (2018). *Middle East Monitor - The gulf*. London: Business Monitor International Ltd.
- Balbi, G. (2009). Studying the social history of telecommunications. Between Anglophone and Continental. *Routledge. Taylor & Francis Group*, 15(1), 85-101.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Chakravorti, B., Bhalla, A., & Shankar, R. (2017, Julio 12). *60 Countries' Digital Competitiveness, Indexed*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/07/60-countries-digital-competitiveness-indexed>
- Chan, C., Makino, S., & Isobe, T. (2010). Does subnational region matter? Foreign affiliate performance in the United States and China. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1226-1243.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Cornell University, INSEAD, & WIPO. (2017). *The Global Innovation Index 2017: Innovation Feeding the World*. Génova, Suiza y Nueva Delhi: Cornell University, INSEAD y WIPO.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Datosmacro. (2017). *Emiratos Árabes Unidos - Índice de Competitividad Global*. Retrieved from Datosmacro: <https://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/emiratos-arabes-unidos>
- Deloitte. (2017). 2017 Telecommunications Industry Outlook. Interview with Craig Wigginton. *Deloitte*.
- Delp, A. B., & Mayo, J. W. (2016). The Evolution of "Competition": Lessons for 21st Century Telecommunications Policy. *Springer Science+Business Media*, 50(4), 393-416.

- El-Darwiche, B., Péladeau, P., Rupp, C., & Groene, F. (2017). 2017 Telecommunications Trends. Aspiring to digital simplicity and clarity in strategic identity. *PwC, Strategy&*.
- Ernst&Young. (2015). Global telecommunications study: navigating road to 2020. *Ernst&Young*.
- Estrin, S., Baghdasaryan, D., & Meyer, K. (2009). The impact of institutional and human resource distance on international entry strategies. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1171-1196.
- Etisalat. (2017). *Company profile*. Retrieved from Etisalat: <http://www.etisalat.com/en/about/profile/company-profile.jsp>
- Etisalat. (2018). *Corporate Information. Etisalat Strategy*. Retrieved from Etisalat: <http://www.etisalat.com/en/ir/corporateinfo/etisalat-strategy.jsp>
- Gara, A. (2017). The World's Largest Telecom Companies AT&T and Verizon Top China Mobile. *Forbes*.
- Garrido, E., Gomez, J., Maícas, J. P., & Orcos, R. (2017). The institution-based view of strategy: How to measure it? *Business Research Quarterly. Elsevier*, 17, 82-101.
- Gautam, V., & Shinha, S. (2002). Regulating the mobile in Asia Pacific. *Journal of Services Research*, 2(1), 177.
- Giddens, A. (2013). *The Consequences of Modernity*. John Wiley & Sons.
- Guerras-Martín, L. A., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, A. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *Elsevier*, 17(2), 69-76.
- Hall, L., Stegman, E., Futela, S., & Gupta, D. (2017). *IT Key Metrics Data 2018: Key Industry Measures: Telecommunications Analysis: Current Year*. Gartner.
- Hukill, M. A. (2009). ASEAN telecommunications: Infrastructure, investment and regulatory policies. *Asian Journal of Communication*, 1(2), 19-40.
- Huunderman, A. A. (2003). *The worldwide history of telecommunications*. John Wiley & Sons.
- Intven, H., Oliver, J., & Sepúlveda, E. (2000). *Telecommunications Regulation Handbook*. infoDev.
- ITU. (2018). *ITU Regions, and the UN M49 developed/developing country classification*. Retrieved from ITU: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-370.

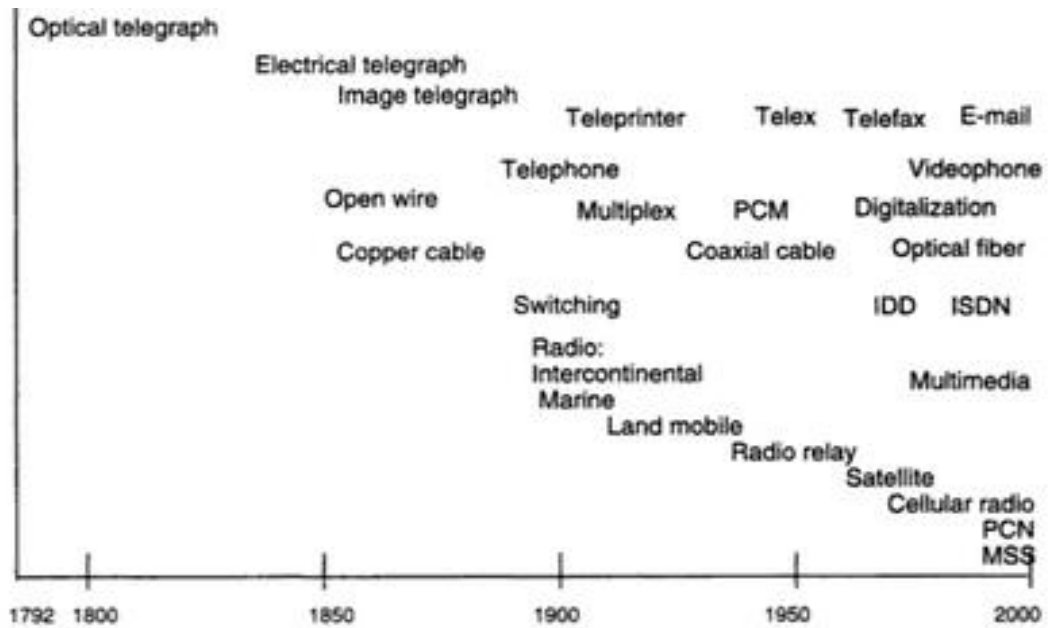
- Kang, Y., & Jiang, F. (2012). FDI location choice of Chinese multinationals in East and Southeast Asia: traditional economic factors and institutional perspective. *Journal of World Business*, 47(1), 45-53.
- Kaufmann, D., & Kraay, A. (2016). *Worldwide Governance Indicators*. The World Bank.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Homewood: Irwin.
- Lee, S., Yamakawa, Y., Peng, M., & Barney, J. (2011). How do bankruptcy laws affects entrepreneurship development around the world? *Journal of Business Venturing*, 26(5), 505-520.
- Lovelock, J. D., Reynolds, M., & Spivak, G. (2017). *Market Insight: Gartner Global Top 100 IT Vendors in 2016*. Gartner.
- Lynch, R. (2009). *Strategic Management*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Manyka, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., Stamenov, K., & Dhingra, D. (2016). *Digital globalization: The new era of global flows*. McKinsey Global Institute.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- MarketLine. (2017). *Contry Profile Series: United Arab Emirates*. Londres: MarketLine.
- Meehan, P., & Lopez, J. (2017). Digital Revolution. *Gartner Research*.
- Militzer, K., & Wolf, M. (1985). Deregulation in Telecommunications. *Business Economics*, 27-33.
- Nordea. (2018a). *United Arab Emirates: Economic and Political Overview*. Retrieved from Nordea: <https://www.nordeatrade.com/no/explore-new-market/united-arab-emirates/economical-context>
- Nordea. (2018b). *United Arab Emirates: Investing in the United Arab Emirates*. Retrieved from Nordea: <https://www.nordeatrade.com/se/explore-new-market/united-arab-emirates/investment>
- North, D. (1990). Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. *Harvard University Press*.
- Palacios, L. C. (2010). *Dirección estratégica*. ECOE Ediciones.
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 251-267.
- Peng, M. W. (2009). *Global Business 2009 Update*. Mason: South-Western Centage Learning.



- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *The Academy of Management Perspectives*, 23(3), 63-81.
- Peng, M., & Jiang, Y. (2010). Institutions behind family ownership and control in large firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 253-273.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Free Press.
- Roland Berger. (2017). *España 4.0. El reto de la transformación digital en la economía*. Roland Berger.
- Rumlet, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy. A research agenda*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, M., Schulze-Bentrop, C., & Paunescu, M. (2010). Mapping the institutional capital of high-tech firms: a fuzzy-set analysis of capitalist variety and export performance. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 246-266.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Index Report 2017-2018*. Génova: World Economic Forum. Retrieved from World Economic Forum: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=ARE>
- Scott, W. (2014). *Institutions and Organizations. Ideas, Interests, and Identities*. Thousand Oaks: SAGE.
- Stuart, T. (1998). Network positions and propensities to collaborate: An investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry. *Administrative Science Quarterly*, 668-698.
- The Heritage Foundation. (2018). *2018 Index of Economic Freedom. Interactive Heat Map*. Retrieved from The Heritage Foundation: <https://www.heritage.org/index/heatmap>
- The World Bank Group. (2018). *Economy Rankins: Doing Business*. Retrieved from The World Bank: <http://www.doingbusiness.org/rankings>
- United Arab Emirates Ministry of Cabinet Affairs. (2015). *UAE National Innovation Strategy*.
- Victoria, J. (2008). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Paraninfo, S.A.
- Wan, W., & Hoskisson, R. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies, and the firm performance. *Academy of Management Journal*, 46(1), 27-45.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cronología de las telecomunicaciones (1800-2000).



*Fuente: Huunderman, (2003).*

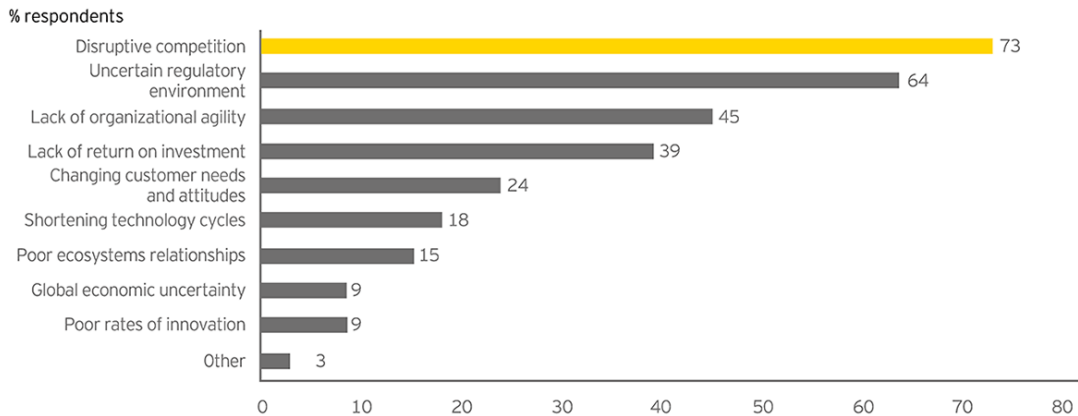
## Anexo 2: Ocho claves para la industria de telecomunicaciones.

### 1- La competencia es el principal reto de la industria.

El estudio de EY pone de manifiesto que la competencia es el principal desafío de la industria, y así lo confirmó el 73% de los encuestados, seguido por la incertidumbre regulatoria, según el 64%. Ante esta situación, el retorno de la inversión está siendo un factor de presión, lo que explica que éste sea otro de los retos para el 39% de los directivos. La falta de agilidad de la organización supone un desafío para el 45%.

Operator views on the challenges they face

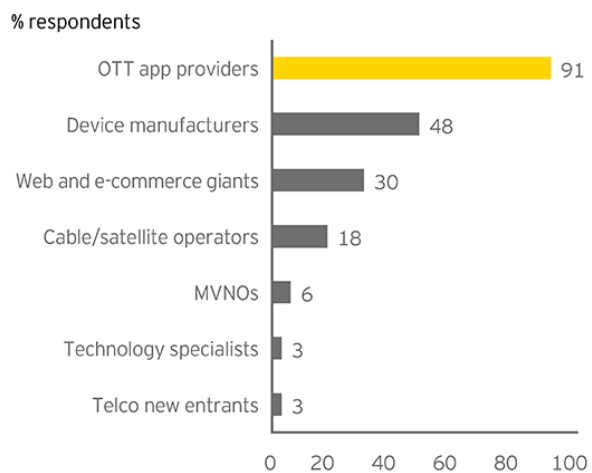
Q. What are the most significant challenges facing the industry?  
(Top three responses.)



### 2 - Las OTTs, principal factor del cambio en las necesidades de los usuarios.

El 91% de los encuestados considera a las OTTs como el principal actor que está contribuyendo a modificar las necesidades de los clientes del sector, seguidas por los fabricantes de dispositivos (48%) y los gigantes del e-commerce y servicios web (tales como Google, Amazon y Facebook), para el 30%.

Q. Which types of industry actor are most likely to alter customer demand scenarios in the future? (Please select two.)



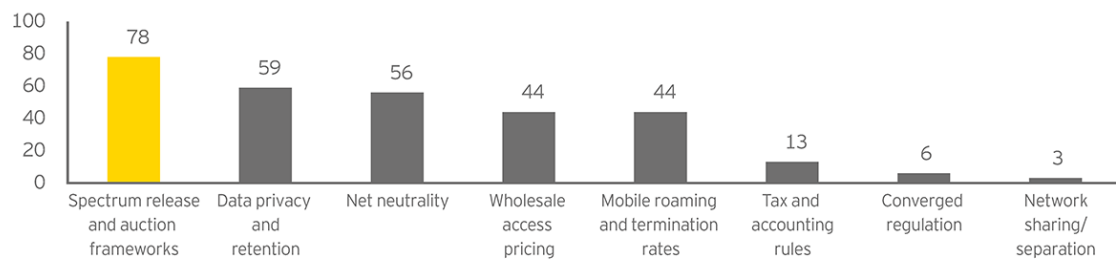
### 3 - La incertidumbre regulatoria continúa preocupando a la industria.

El sector de las telecomunicaciones está muy regulado y los líderes de la industria son muy sensibles a la incertidumbre que pueda perjudicar los incentivos para invertir. Dado que el tráfico de datos móviles sigue creciendo en todas las áreas geográficas, factores como la liberación del espectro y su sistema de adjudicaciones serán los principales temas regulatorios durante los próximos tres años, seguido por la legislación sobre protección de datos.

#### Operator perceptions of evolving regulatory issues

Q. Which regulatory issues will be most likely to impact the industry in the next two to three years? (Please select three.)

% respondents



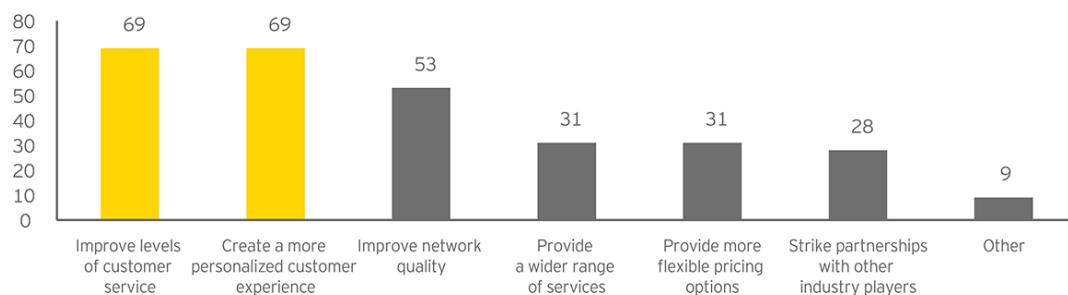
### 4 - La gestión de la experiencia del cliente, principal prioridad estratégica.

Según el 68% de los directivos encuestados, la gestión de la experiencia del cliente será la máxima prioridad para sus organizaciones durante los próximos tres años. El 82% considera que es una de las tres cuestiones principales. Este factor está obligando a los operadores a centrarse en la agilidad, la eficiencia y la calidad de la red para lograr la diferenciación. En segundo lugar, se sitúa el control de costes y la eficiencia, para el 50%, y, en tercer lugar, es la actualización y modernización de la red, según el 35%.

#### Leading operator initiatives to improve the customer experience

Q. What are your organization's most important initiatives in order to improve customer centricity? (Top three responses.)

% respondents



## 5 - Mejores niveles de servicio y personalización para potenciar la atención al cliente.

En el sector de las telecomunicaciones surge una nueva generación de consumidores más exigente con sus proveedores, que demanda un servicio de alta calidad, una interacción multicanal fluida y la posibilidad de cambiar rápidamente de compañía cuando no se cumplan sus perspectivas. Por ello, los directivos consultados identifican factores como la mejora de los niveles de atención al cliente, la oferta de servicios más personalizados y la mejora de la calidad de la red como los más importantes a la hora de desarrollar y potenciar la atención al cliente.

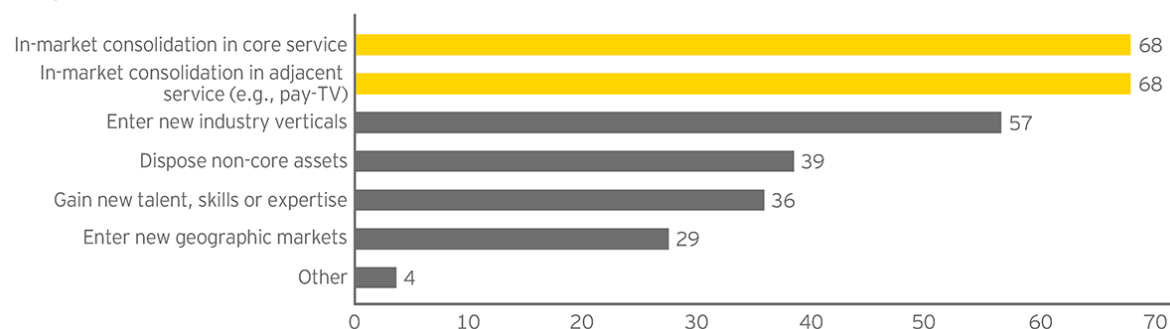
## 6 - La consolidación marcará la actividad de M&A.

El 68% de los operadores encuestados considera que la consolidación (tanto en los mercados de servicios básicos como de servicios adyacentes) será el principal motivo de llevar a cabo operaciones de M&A para conseguir unas estructuras de mercado más racionales lo que, a su vez, facilita mayores niveles de inversión en la red.

### Operator M&A priorities

Q. What types of M&A are most important to your organization at the moment? (Top three responses.)

% respondents

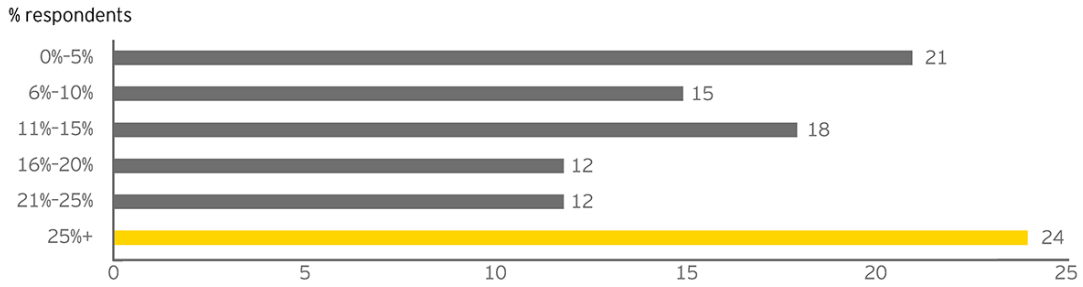


## 7 - Los servicios digitales transformarán el mix de ingresos en 2020.

En 2020 los servicios digitales contarán con una mayor participación en los ingresos totales, pero se observa un margen significativo en estas predicciones, según datos del informe de EY. El 24% de los encuestados cree que en cinco años los servicios digitales representarán más del 25% de los ingresos, mientras que el 21% cree que éstos contribuirán entre el 0 y el 5%.

Operator 2020 revenue mix predictions

Q. What proportion of revenues do you believe digital services will account for at your organization in five years' time?  
(Please select one.)

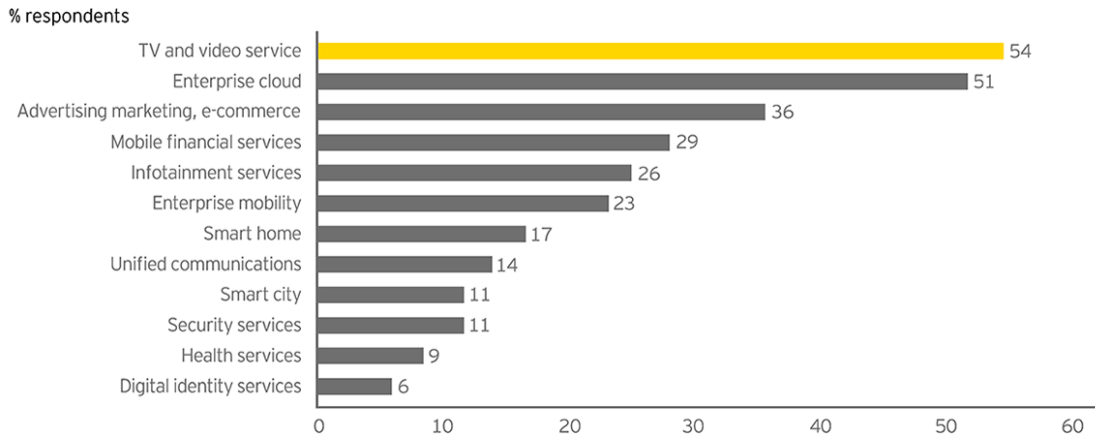


8 - Confianza en la televisión y en la nube.

Se espera que los nuevos servicios de televisión y vídeo, los servicios *cloud* para empresas junto con la publicidad virtual y el *e-commerce* proporcionen oportunidades para el crecimiento de cara al futuro. La confianza en la generación de ingresos y en la reducción de la rotación de los servicios de televisión se confirma en recientes operaciones de M&A, donde las empresas de telecomunicaciones han adquirido los activos de televisión de pago en mercados como los de Brasil, Alemania, España y EEUU.

Operator confidence in digital service revenue development

Q. Which digital services represent the best opportunities for incremental revenue growth? (Top three responses.)



Fuente: Ernst&Young, (2017).

### **Anexo 3: Entrevista 1.**

**Fecha: 25 de marzo de 2018.**

**Transcripción de la entrevista a Abdelkader Es Slami Houssine, actual director de educación digital en Etisalat y antiguo gerente de producto, educación digital y procesos de *e-learning* en Telefónica (Madrid, España).**

En esta entrevista se pretende analizar la influencia del contexto político-regulatorio y económico de un país en el desarrollo de las estrategias de las empresas del sector de telecomunicaciones. La información será utilizada únicamente con fines académicos.

Contexto económico:

1. En primer lugar, me gustaría saber cuál es el contexto económico de Emiratos Árabes Unidos/España y su apuesta por la innovación y el emprendimiento.

*Emiratos árabes unidos es el país con la economía más diversificada de Oriente Medio sigue subiendo posiciones en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=ARE>), donde aventaja a España por varios puntos. Es la nación del Golfo que más inversión extranjera directa recibe y la que puede presumir de más largo historial de creación de riqueza, dentro y fuera de sus fronteras.*

*Por otro lado, se han emprendido varios pasos e iniciativas para promover y fomentar la innovación en los Emiratos Árabes Unidos, todos relacionados con la Visión 2021. Además, UAE ha mejorado su posición en el Global Innovation Index realizado por Naciones Unidas y ocupa en la actualidad el primer puesto entre los países árabes y el 35 a nivel global.*

2. Según tengo entendido, las empresas de esta industria y en concreto Etisalat/Telefónica, están apostando por estrategias digitales para afrontar la Revolución Digital. ¿Consideras que el contexto económico del país y el gobierno apoyan el desarrollo digital en el sector? ¿En qué medida y de qué forma?

*Los proveedores de servicios de telecomunicaciones (Telcos) se enfrentan a una larga lista de retos en el mundo actual. La saturación de los principales mercados en los que participan ha provocado el estancamiento comercial tanto a nivel global como a nivel*

*local, mientras que la ola de la transformación digital perturba constantemente los modelos de negocios establecidos y las formas de relacionarse con los clientes.*

*Por eso, Etisalat ha creado una nueva unidad de negocio, Etisalat digital, que ayudará en su transformación de un proveedor de conectividad a un proveedor digital. La compañía refuerza así su apuesta por la innovación y la transformación digital en conjunto con un ambicioso plan de expansión internacional.*

3. Por último, me gustaría saber qué inversiones o nivel de CAPEX existe en la actualidad en este sector. ¿Consideras que este sector crecerá los próximos años?

*Como se mencionó anteriormente, cualquier proveedor importante de telecomunicaciones está afrontando muchos retos que requieren una inversión enorme. La tecnología 5G requerirá una gran inversión en los próximos años, además de otras áreas como la IoT y las industrias asociadas.*

*En el caso concreto de Etisalat, su máximo responsable ha anunciado durante el último Mobile World Congress en Barcelona que ha asignado 3.6 billones de Dhs para 2018 para continuar invirtiendo en la modernización de redes móviles y de fibra óptica y desarrollo de infraestructura a través de inversiones en tecnologías futuras como IoT, Inteligencia Artificial y robótica.*

*El crecimiento de los ingresos para las telco es de vital importancia en 2018. El rendimiento de los ingresos en servicios de datos (ingresos por bit consumido) continúa disminuyendo a medida que los consumidores utilizan más y más datos, con facturas mensuales estáticas o decrecientes. Aquí es fundamental identificar oportunidades de inversión rápidas en toda la cartera de telecomunicaciones, incluidas las redes 5G, IoT e intersectoriales (como mHealth y mPayments), así como una serie de otras oportunidades de crecimiento.*

4. ¿En qué medida y de qué forma este contexto económico del país afecta a la estrategia de Etisalat/Telefónica?

*Los Emiratos Árabes Unidos generalmente lideran los países árabes de Medio Oriente en el ranking de TIC, con un sector de telecomunicaciones bien desarrollado y tecnológicamente avanzado y altos niveles de penetración de banda ancha y móvil.*

*Etisalat es una de las organizaciones de telecomunicaciones más rentables de la región; es un gran contribuyente al desarrollo económico de los EAU, (después del petróleo) y*



*una de las compañías más grandes de Medio Oriente. Además de ser la compañía de telecomunicaciones establecida en los Emiratos Árabes Unidos, Etisalat opera en varios otros países africanos y asiáticos.*

*Definitivamente este contexto económico permite a Etisalat expandir sus operaciones y seguir creciendo en los mercados en los que opera.*

Contexto político:

1. ¿Qué tipo de competencia existe en este sector? ¿Cuántos competidores hay?

*Los Emiratos Árabes Unidos tienen dos operadores de redes fijas y móviles: el titular original Etisalat y el operador du, que lanzaron servicios en febrero de 2007. La competencia en líneas fijas aumentó recientemente con el TRA anunciando a fines de 2015 que el intercambio de redes fijas finalmente se implementó en todo el país con ambos operadores ahora pueden ofrecer y comercializar servicios en ubicaciones previamente retenidas.*

*Aun así, es bien conocido por todo el mundo que la industria de las telecomunicaciones en UAE está centralizada por el gobierno y básicamente no hay una situación real de competencia sino un gran monopolio ejecutado a través de dos empresas. (Etisalat y Du)*

2. ¿Qué regulación existe en esta industria? En los países en los que invierte Etisalat/Telefónica, ¿el regulador es independiente del gobierno? Si no lo es, ¿en qué medida y cómo influye en sus actividades? ¿Cómo se tiene en cuenta en su estrategia?

*En este momento como se ha dicho previamente, solo existen dos importantes players dominando el mercado de las telecomunicaciones en UAE. En 2003, se había creado la agencia nacional de regulación de las telecomunicaciones (TRA: Telecommunications Regulatory Authority) con el objetivo de regular este mercado y asegurar la competencia.*

*Esta autoridad es una agencia gubernamental y su rol se ha extendido para representar el gobierno en muchos foros incluida la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU).*

*Esta dependencia del gobierno ha facilitado la entrada de la operadora en muchos otros mercados como Marruecos, Egipto o Arabia Saudí...*

*Por otro lado, Etisalat y Du se han beneficiado muchas veces de la regulación impuesta por la autoridad para limitar la competencia especialmente de las OTT. El caso más importante quizás es el del bloqueo de las aplicaciones de VOIP (Skype por ejemplo).*

3. *¿Consideras que es más fácil operar en un mercado regulado o no y por qué?*

*El mercado regulado es un arma de doble filo. Por un lado, está gestionado por el gobierno, por lo que a priori puede proteger a los consumidores evitando que las compañías cobrasen tarifas abusivas o de una complejidad importante.*

*Pero, por otro lado, puede limitar bastante la competitividad en el sector y la aparición de nuevas empresas innovadoras.*

## **Anexo 4: Entrevista 2.**

**Fecha: 26 de marzo de 2018.**

**Transcripción de la entrevista a Noora Albastaki, especialista en estrategia comercial e innovación abierta en Etisalat (Dubái, Emiratos Árabes Unidos).**

In this interview we pretend to analyse the political and economic context of a country and how can it affect the strategy development of the telecommunications sector. This information will be only used with academic purposes.

Economic context:

1. Firstly, I would like to know about the United Arab Emirates economic context and its support for innovation and entrepreneurship. According to what I know, Etisalat is embracing digital strategies to face the Digital Revolution. ¿Do you consider that the economic context of the country and the government are supporting the digital transformation of the sector? ¿To what extend and how?

*To answer your first question regarding the economic context of the UAE in terms of politic and regulatory strategies, basically the UAE economic fee is booming with a lot of foreign investments coming to the country.*

*The country spends a lot on new technology. According to the National Innovation Strategy publication, the UAE spends yearly 10 to 14 billion investments for later generations. Yes, the UAE government is putting a lot of importance on the vision digital transformation that we work and want to be in the future. Our leader has the vision to put the UAE as the most innovative nation in the world. This vision Is now part of the UAE Strategy 2021.*

2. Moreover, I would like to know if there are investments (in terms of CAPEX) in this industry in the country. Do you consider that the sector will grow in the next years?

*In terms of investments or CAPEX, I think that as long as the vision and the strategy is pushing forward, yes, they will continue to spend money on it. We have the expo 2020 that is coming in a few years and the UAE is doing a lot for that. They chose Etisalat to be the premier, digital and Telco partner to deliver the fast, smarter and most connected site on earth; and this just shows you how important this is for them.*

3. To what extent and how does the economic context of the UAE affect Etisalat's strategy?

*The economic context really affects the UAE Strategy, completely. If you look at the history of the UAE, UAE has been blessed with natural resources since the beginning of time and that was the reason of turning it from a desert into an arb stim on very short period. Today, the UAE depends a lot on tourism and because of that, the UAE economy has been doing quite well. Expenditures towards digital is high compared to a lot of DCC countries. Specially the UAE in Saudi Arabia, they are the leaders in the digital Arena If you look at the GCC market.*

Political context:

1. What type of competence is there in the telecommunications' sector? How many competitors are there in the United Arab Emirates?

*If you look at the political context, our main competitor as a Telco is Du. However, since we are dealing also with digital, a lot of strong digital players have come to the UAE market like Amazon, IBM, etc. So, the digital market is very competitive specially in the arena of cloud, security and M2M.*

2. Is this industry regulated? And more type of regulations deceting?

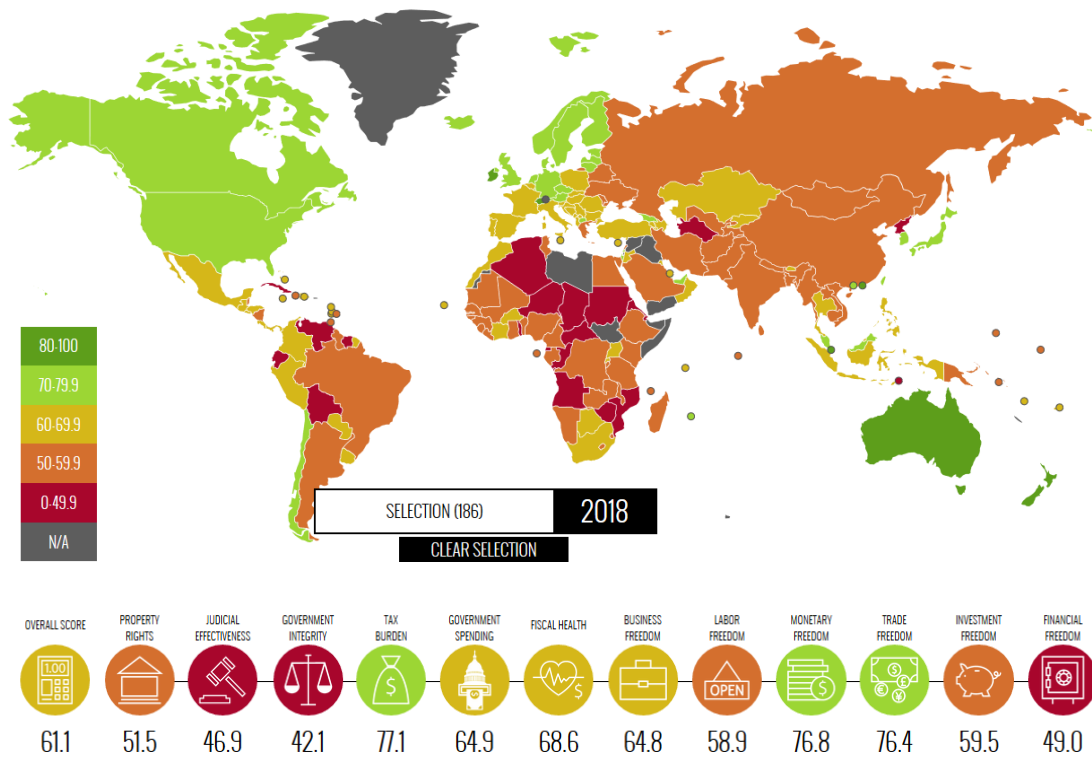
*Yes, the telecommunications regulator authority the TRA, regulates our solutions and set the laws in the UAE. I am not sure how deep they are in terms of other digital solutions like cloud or security, but I know for a fact that the UAE puts a lot of regulations on e-commerce like payment solutions.*

*This regulator authority (TRA) is part of the government, so is not a separate regulatory community; it is part of the government and not independent.*

3. Would it be easier to operate in other type of markets? ¿En qué medida y de qué forma el contexto político-regulatorio del país afecta a la estrategia de Etisalat/Telefónica?

*I think it has its pros and cons. This regulatory system can limit certain activities, but at the end they do how regulation to protect the end user and regulates the flow of the market. So, their importance in the market is definitively an issue, it is important that they are there but it could have some limitations (for example in Saudi Arabia I know that they have lot of regulations on cloud).*

**Anexo 5:** Mapa del Índice de Libertad Económica.



*Fuente: The Heritage Foundation, (2018).*