

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2012-2014**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAestrÍA EN ECONOMÍA Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES Y COMERCIALES EN
LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**

MARIA FERNANDA MERCHÁN MALDONADO

SEPTIEMBRE 2015

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ECUADOR
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO, AMBIENTE Y TERRITORIO
CONVOCATORIA 2012-2014**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES Y COMERCIALES EN
LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**

MARIA FERNANDA MERCHÁN MALDONADO

ASESOR DE TESIS: ROBERTA CURIAZI

LECTORES/AS: GUIDO DUQUE

EDUARDO HERRERA

SEPTIEMBRE 2015

DEDICATORIA

Esta investigación es ofrecida a mi esfuerzo y dedicación. Por tal razón, dedico a mi esposo e hijos por ser comprensivos y apoyarme con el tiempo que destine a mi tesis, para lograr esta gran meta.

AGRADECIMIENTOS

Mi más grande agradecimiento a DIOS, por darme la sabiduría y bendiciones para lograr este gran reto profesional, gracias por la vida, por permitir que sea realidad este sueño esperado.

A mis grandes amores, Patricio por ser el esposo comprensivo en todos los retos que me he propuesto. A mis hijos Camila y Nicolás por su tolerancia en compartir parte de su tiempo con mis anhelos de superación.

Quiero agradecer, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional y motivación para seguir cumplir mis deseos.

Un agradecimiento especial a mi maestra de tesis por su compromiso al guiar la elaboración de este trabajo de investigación.

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
<i>Tema y delimitación del problema</i>	13
<i>Justificación de la investigación</i>	15
<i>Antecedentes</i>	16
<i>Hipótesis de la tesis</i>	17
<i>Pregunta de investigación</i>	17
<i>Definición de objetivos</i>	18
<i>Objetivo general</i>	18
<i>Objetivo específico</i>	18
<i>Marco metodológico</i>	19
<i>Métodos de investigación y recolección de datos</i>	19
<i>Encuesta</i>	19
<i>Recolección de datos a través de entrevista</i>	20
CAPÍTULO I	23
MARCO TEÓRICO	23
<i>Teorías que influyen en un proceso de fusión, absorción y/o adquisición de las empresas.</i>	23
<i>Teoría del proceso de mejora continua de la calidad</i>	23
<i>Teoría de razones fiscales</i>	25
<i>Teoría del monopolio</i>	26
<i>Teoría de la eficiencia de mercado</i>	28
<i>Teoría de dependencia de recursos.</i>	32

<i>Análisis de las teorías que se relacionan directamente con el caso de estudio.</i>	34
CAPÍTULO II	37
MARCO EMPÍRICO	37
<i>Estudios empíricos que evidencian los efectos de las fusiones, adquisiciones y/o absorciones de las empresas.</i>	38
CAPÍTULO III	43
PROCESO DE CONFORMACIÓN DE LA “CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP”	43
<i>Proceso histórico de la empresa de telecomunicaciones “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”</i>	43
<i>Etapas fundamentales del proceso de conformación de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”</i>	45
<i>Cambios determinantes realizados en la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”</i>	47
<i>Estado actual de la empresa estatal de telecomunicaciones “CNT E.P.”</i>	62
CAPÍTULO IV	65
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	65
<i>Resultado y discusión de las entrevistas</i>	65
<i>Resultados y Discusión Ámbito Recursos Humanos</i>	65
<i>Resultados y Discusión Ámbito Comercial.</i>	75
<i>Resultado de las encuestas en línea.</i>	83
CONCLUSIONES	87
ANEXOS	96
<i>Anexo 1. Entrevista en el Ámbito de Recursos Humanos</i>	96
<i>Anexo 2. Entrevista en el Ámbito Comercial</i>	98
<i>Anexo 3. Resultado entrevista ámbito recursos humanos</i>	100

<i>Anexo 4. Resultado entrevista ámbito comercial.....</i>	<i>111</i>
<i>Anexo 5. Encuesta</i>	<i>129</i>
<i>Anexo 6. Resultado a las encuestas en línea.</i>	<i>133</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores.....	22
Tabla 2: Sinergias, caso de estudio de la financiera colombiana.....	41
Tabla 3: Red de transmisión de la “CNT S.A.”.....	48
Tabla 4: Diseños de conmutación y planta externa.	49
Tabla 5: Soluciones informáticas.....	49
Tabla 6: Estado de situación y resultados, al 30 de octubre del 2008 en (MM USD).....	53
Tabla 7: Indicador de ingresos y gastos.....	54
Tabla 8: Plan Estratégico Empresarial 2011-2015.....	60
Tabla 9: Estrategia empresarial de “CNT E.P.”	63
Tabla 10: Resultado de las encuestas en línea.	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Causas de las fusiones y adquisiciones.	39
Gráfico 2: Efectos de las fusiones en las empresas.	39
Gráfico 3: Estructura del patrimonio de “CNT E.P.”.	51
Gráfico 4: Comparativo de resultados operacionales.	52
Gráfico 5: Resultados operacionales y neto en (MMUSD).	54
Gráfico 6: Inversión real acumulada.	55
Gráfico 7: Posicionamiento en telefonía fija.	57
Gráfico 8: Posicionamiento en telefonía móvil.	58
Gráfico 9: Posicionamiento en internet BAF / BAM.	58
Gráfico 10: Posicionamiento en televisión.	61
Gráfico 11: Inversión real acumulada 2000-2013.	61
Gráfico 12: Resultado de encuesta en línea, estrategia para enfrentar la competencia.	86

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN.

Ilustración 1: Imagen empresarial.	57
---	----

Abreviaturas utilizadas en el texto

BAF	Internet banda ancha fijo.
BAM	Internet banda ancha móvil.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
CNT E.P.	Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública.
CNT S.A.	Corporación Nacional de Telecomunicaciones Sociedad Anónima.
DS3	Trama de transmisión digital plesiocrona PDH en el formato europeo con nomenclatura ITU, posee una tasa de transmisión de 34368 Mbps o un E3.
E1	Trama de transmisión digital plesiocrona PDH en el formato europeo con nomenclatura ITU, posee una tasa de transmisión de 2048 Mbps.
E3	Trama de transmisión digital plesiocrona PDH en el formato europeo con nomenclatura ITU, posee una tasa de transmisión de 34368Mbps.
EMETEL	Empresa Estatal de Telecomunicaciones.
ETG	Empresa de Teléfonos de Guayaquil.
ETQ	Empresa de Teléfonos de Quito.
HSPA +	High Speed Packet Acces.
IETEL	Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones.
ITT	International Telephone and Telegram.
LTE/4G	Long Term Evolution.
STM-1	Trama de transmisión digital sincrónica SDH, posee una tasa de transmisión de 155 Mbps.
STM-4	Trama de transmisión digital sincrónica SDH, posee una tasa de transmisión de 622 Mbps.
STM-16	Trama de transmisión digital sincrónica SDH, posee una tasa de transmisión de 2.5 Gbps.
TELECSA S.A.	Compañía de Telecomunicaciones Móviles del Ecuador.

RESUMEN

La presente investigación analiza los “Cambios en las Estrategias Comerciales a lo largo del Proceso de Conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, durante el arduo proceso que enfrentó al pasar por una fusión y absorción para el lograr hoy en día, ser una empresa de telecomunicaciones estatal.

En este trabajo se describe las estrategias empresariales que deben estar dispuestos los directivos de las empresas a incursionar ante la globalización, es así que las empresas buscan alternativas como es los procesos de conformación por fusiones, adquisiciones y/o absorciones para lograr una competitividad de mercado. Así como la justificación del porqué se consideró como caso de estudio el proceso de conformación de “CNT E.P.” lo que permite reflexionar en los antecedentes de las extintas empresas que hoy en día lo conforman.

En base a la evidencia empírica y las teorías de las fusiones, adquisiciones y/o absorciones empresariales, se da las explicaciones y relaciones que se tiene en este proceso para lograr estrategias empresariales, que les permita ser competitivos en su medio.

Para lograr la investigación propuesta se trabajará con entrevistas a directivos de la “CNT E.P.” y de la base de sus respuestas se obtendrá los indicadores que a la vez se formularan en encuestas en línea, lo que permitirá evidenciar los cambios que tuvo en las estrategias comerciales durante el proceso de su conformación.

INTRODUCCIÓN

Tema y delimitación del problema

Este trabajo de investigación presenta el contexto de las fusiones, adquisiciones y/o absorciones de las empresas con una visión al proceso de conformación de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” mediante la utilización de teorías relacionadas, evidencia empírica y metodología aplicada en base a entrevistas y encuestas. Argumentando del porqué de este tipo de conformación empresarial.

La globalización mundial es un pilar fundamental de este proceso, ya que las empresas día a día buscan ser más competitivas en el mercado mundial, los cambios que se dan en el mundo actualmente son tecnológicos.

Probablemente fue esta visión que tuvieron a nivel de Gobierno, para visionar el futuro de las telecomunicaciones en el país. Es en, este contexto, que se consideró a las dos grandes empresas de telecomunicaciones en Ecuador con accionista el Estado, plantear la estrategia de competitividad que es el proceso de fusión entre “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.”, en miras de fortalecer las telecomunicaciones del país buscando un camino a incursionar en la fuerte competencia de las telecomunicaciones.

Por ello, la estrategia trasciende límites y no solo se fusionan las empresas destinadas a las telecomunicaciones fijas en el país, la visión global estratégica da a un proceso de absorción de la telefónica de servicios móviles que es “Telecsa S.A.”, logrando de esta manera tener una corporación de telecomunicaciones que entra al mercado para brindar convergencia de productos se servicio de telecomunicaciones fijos, móviles, datos e internet, así como, incursionar en un nuevo producto que es la televisión pagada.

Esta convergencia de productos por el proceso de fusión y absorción considera a las telecomunicaciones estatales como servicios destinados a todas las regiones del país de manera unificada, es decir, los servicios son los mismos para toda geografía ecuatoriana como una solo empresa de telecomunicaciones estatales “CNT E.P.”.

Razón por la cual, esta investigación recoge datos en el marco teórico que explican esta conformación empresarial, según las líneas teóricas existen dilucidaciones a los

procederes de las empresas que incursionan en este orden, y son múltiples las teorías que justifican el que las empresas experimenten este proceso de fusión y/o absorción.

La “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” con la visión de fortalecer las telecomunicaciones estatales tiene apoyo del proceso mediante, las líneas teóricas descritas en la investigación. Es por esa razón, que para la investigación ha sido considerado el periodo desde su proceso de conformación tanto de la fusión como de la absorción por la que tuvo que pasar.

Las telecomunicaciones buscan brindar una gama de servicios que cause un impacto empresarial y social fortaleciendo a las telecomunicaciones, es así que la evidencia empírica demuestra que los procesos de fusión y/o absorción son el camino que siguen las empresas para ser competitivas.

Esta evidencia refleja que este proceso puede ser positiva o negativa para las empresas. Todo dependerá de cuán estratégicos sean para llevar el proceso a su éxito, para el caso de la “CNT E.P.”, la convergencia de los productos da un paso fundamental en su estrategia, y el aprovechamiento que se tenga a las sinergias confirma la estrategia, así como las complementariedades de las cuales se ha aventajado.

Este trabajo de investigación muestra el camino que ha seguido la empresa conformada hoy en día como la “CNT E.P.”, evidenciando que las telecomunicaciones están en todos los rincones que no habían sido atendidos, y que los servicios brindados cumplen con las necesidades de una sociedad globalizada.

Es así que se evidencia un acertado desarrollo tecnológico, basado en altos estándares de calidad, que le permiten competir en el mercado de las telecomunicaciones y seguir el camino que le permitirá en un futuro a ser líder de las telecomunicaciones del país.

Este contexto es validado por las entrevistas realizadas a los altos directivos de la empresa, que son la base para formulación de encuestas en línea que involucran a los colaboradores de las extintas empresas, así como las cifras comparativas que evidencian el crecimiento empresarial que tiene la empresa de telecomunicaciones estatal.

La evidencia en las cifras muestra que, a raíz del proceso que enfrentó la empresa al pasar por un proceso de fusión y posteriormente una absorción, mejoró sus índices de rentabilidad, así como la inversión en telecomunicaciones es alta, considerando el proceso

de continuidad en su incremento, que ha beneficiado a un mayor número de abonados del servicio de telecomunicaciones estatales.

Actualmente la “CNT E.P.” muestra la imagen de una empresa estatal sólida con productos de alta calidad y precios competitivos en el mercado que trabaja en función de brindar servicios de telecomunicaciones, a todos los ecuatorianos con tecnología de última generación, es así que la corporación está en la capacidad de ofertar productos con cobertura nacional acortando las distancias e integrando al país con el resto del mundo.

Teniendo como resultado que el aprovechamiento de sinergias y complementariedades existentes en las extintas empresas al momento de su proceso de fusión y /o absorción ha llevado a que Ecuador forme parte del selecto grupo de países que lideran los procesos de modernización en lo que respecta a las telecomunicaciones de América Latina.

En este contexto la empresa de telecomunicaciones genera un aporte en la economía del país, su productividad día a día cubre las brechas existentes en las telecomunicaciones.

Justificación de la investigación

La competencia más dinámica en la que están inmersas las empresas, en muchas ocasiones las obliga a cambiar su estructura con el objetivo de ofrecer propuestas comerciales más competitivas. Los cambios estructurales de las empresas, que permiten mejorar en su competitividad, se producen a través de fusiones, absorciones o adquisiciones. Se considera que en la actualidad la integración de varias empresas a través de fusiones, absorciones o adquisiciones puede mejorar la posición competitiva de las mismas. “las fusiones y adquisiciones son la fórmula de crecimiento empresarial” (González, 2007:1).

La apertura de mercados y la globalización han incrementado aún más los niveles de competencia, obligando a muchas empresas a buscar nuevas estrategias organizacionales con el fin de permanecer competitivas.

La fusión, adquisición y absorción de empresas permite cambios en su estrategia competitiva, ya sea a través de menores costes o productos y servicios superiores, gracias a que pueden existir sinergias y complementariedades entre los recursos de las empresas que se integran.

Es por tanto relevante analizar cómo es el proceso de generación de sinergias a raíz de un proceso de fusión empresarial y cómo esta generación de sinergias se traduce en propuestas comerciales más competitivas.

Dado que la definición del problema se basa en la generación de sinergias entre los recursos tangibles e intangibles de las empresas que se integran está sujeta a una serie de barreras y dificultades. De tal forma que, tras una estrategia de integración empresarial, la empresa resultante puede o no aprovechar las complementariedades entre los recursos de las empresas que la conforman.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial analizar cómo la empresa establece estrategias organizacionales, con el fin de sacar partido a las complementariedades entre los recursos y cómo esto afecta a su posición competitiva constituye un problema de investigación relevante. Más concretamente, estudiar cómo la gestión del proceso de integración empresarial se relaciona con la generación de determinadas sinergias y la no generación de otras.

El estudio sobre la generación de sinergias entre los recursos de las empresas y sus efectos en la propuesta comercial se realiza sobre el caso de la empresa “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P”.

Antecedentes

La “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” es el resultado de varios procesos de integración. En el 2003 existían tres empresas anónimas, cuyo mayor accionista era el sector público: “Andinatel S.A.”, “Pacifictel S.A.” y “Telecsa S.A.”.

“Andinatel” y “Pacifictel” prestaban servicios de telefonía fija, cada una atendía a cierta región del país. “Telecsa” ofertaba servicios de telefonía móvil a nivel nacional. Por otro lado, las entidades “Andinatel S.A.”, “Pacifictel S.A.” son accionistas de la empresa de Telefonía Móvil “Telecsa S.A.”, empresa que inicia sus operaciones en diciembre 2003.

En 2008 “Andinatel S.A.”, y “Pacifictel S.A.”, a través de un proceso de fusión, crean la empresa “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A.”. Adicionalmente, la empresa pasa a ser pública a través de decreto presidencial conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas. De tal manera que, en el año 2010 se crea la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”

Finalmente, en base a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en el año 2010 se decreta la transformación de “Telecsa S.A.” en Empresa Pública, pasando a conformar la empresa de telefonía móvil “Telecsa E.P.” Paralelamente se da la absorción por parte de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” de “Telecsa E.P.”.

La “CNT E.P.” actualmente ofrece servicios de telefonía fija, móvil, datos e internet a nivel nacional. Sus principales competidores son actualmente: “Conecel S.A.” y “Otecel S.A.”, que operan en Ecuador bajo la marca “Claro” y “Movistar” respectivamente.

Es objetivo de la presente investigación analizar la forma en la que se produjo el proceso de conformación de “CNT E.P.” y como éste, a través del aprovechamiento de sinergias entre recursos productivos, ha permitido cambios en su estrategia comercial.

Para analizar ideas que sean un factor de motivación en esta investigación se considerara los siguientes planteamientos:

Hipótesis de la tesis

En base a las líneas teóricas y la evidencia empírica de esta investigación el proceso de fusión, adquisición y/o absorción en las empresas, responde al aprovechamiento de las sinergias y complementariedades que se presentan entre las empresas que experimentan este proceso; el cual permite el planteamiento de las hipótesis para el desarrollo de la tesis.

H1.El proceso de conformación de CNT E.P. ha estado caracterizado por el aprovechamiento de algunas sinergias, pero no de otras.

H2. El proceso de conformación de CNT E.P., gracias al aprovechamiento de sinergias, le ha permitido tener una oferta más competitiva.

Pregunta de investigación

Para este trabajo hay dos preguntas de investigación.

P1. ¿Cómo se relaciona el proceso de gestión de conformación de “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” con la generación de sinergias entre los recursos de las empresas que la forman?

P2. ¿Cómo las fases del proceso de conformación de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” permiten relacionarse con cambios en su propuesta comercial?

Definición de objetivos

Objetivo general

Determinar cómo la organización del proceso de integración de “CNT E.P.” ha permitido el aprovechamiento de determinadas sinergias y el no aprovechamiento de otras.

Objetivo específico

Determinar cómo el proceso de conformación de “CNT E.P.” se ha relacionado con la posición competitiva de la empresa en el mercado.

De acuerdo, a publicaciones y líneas teóricas se presenta en el capítulo primero la descripción de como los cambios intervenidos en las estrategias comerciales, a lo largo del proceso de conformación de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, tienen una vinculación directa con las teorías que se describen.

En esta investigación se pone al descubierto que cada una de las teorías que se presentan, tiene relación a la explicación de que las empresas lleven a cabo el proceso de fusión, adquisición y/o absorción. Dicha evidencia refiere a las sinergias que se dan en estos procesos, sinergias que se presentarán en el desarrollo de las teorías.

Las explicaciones presentadas a los procesos de fusiones, adquisiciones y/o absorciones, sobre las diversas teorías que valoran este proceso relacionado con las sinergias que sustentan en este capítulo de estudio.

En el capítulo segundo se muestra la evidencia empírica sobre las diversas teorías presentadas. Se revelan los casos de empresas específicas que da el concepto real al proceso de conformación por fusiones y los resultados que llegan a tener las empresas a nivel competitivo.

Para el progreso de este estudio en el capítulo tercero, se evidenciara la conformación de la “CNT E.P.” que se produjo con el proceso de fusión y absorción por el que atravesó la empresa, señalando con énfasis las etapas importantes por los cuales tuvo que pasar la organización para lograr ser actualmente la empresa de telecomunicaciones estatal.

En el capítulo cuarto, se probaran los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos y funcionarios de “CNT E.P.” lo que permitirá levantar información inequívoca al proceso de conformación, bajo un esquema de discusión en el desarrollo del caso de

estudio se trabajará en un cuestionario de preguntas semi estructuradas, que diferencia los ámbitos de los cuales se quiere obtener información lo que permitirá conocer a profundidad el proceso de conformación de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” y se valorara las teorías y evidencia presentadas en el estudio.

Marco metodológico

La investigación se realiza a través de un estudio de caso sobre la empresa de telecomunicaciones “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”

Por esta razón, un puntal fundamental se establece desde un método de investigación y un proceso de recolección de datos que permita como producto final tener un trabajo de investigación probado.

Métodos de investigación y recolección de datos

El proceso de investigación requiere de métodos que permitan la fundamentación del trabajo realizado, en este sentido es “la aplicación del método científico al estudio de un problema,” (D’Ary, Jacobs y Razavieh, 1982: 20); dado que es “un proceso mediante el cual se intenta encontrar de manera sistemática y con hechos demostrables la respuesta a una pregunta de investigación o la solución de un problema,” Leedy (1993:5).

Para el caso de estudio, he apoyado el desarrollo del mismo en el método de investigación social basada en la encuesta como una rama de la investigación social científica.

Encuesta

El procedimiento que se llevó a cabo en esta investigación es a través de encuestas con el criterio del autor Garza: la investigación por encuesta “[...] se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones, actitudes” Garza (1988:183).

De acuerdo, a la forma de obtención de la información la encuesta se clasifica en: entrevistas, cuestionario por correo, panel, entrevistas por teléfono (Ávila Baray, 2006: 55).

Las encuestas permitirán recopilar información de la situación real que experimento la empresa de telecomunicaciones “CNT E.P.” por su proceso de fusión y absorción debido a que, las encuestas se realizan a funcionarios que pasaron por este proceso de conformación.

Esta herramienta como un método de obtención primaria de información permite en la investigación procesos de caracterización de hechos y opinión desde fuentes confiables, cuya finalidad fue indagar la situación dada en la empresa antes, durante y después del proceso de fusión y absorción.

Recolección de datos a través de entrevista

En esta investigación de caso de estudio el método de recolección de datos a utilizar será la entrevista, para lo cual es importante considerar su definición.

Una entrevista es una pieza de la interacción social en la cual una persona responde a otra una serie de preguntas sobre un tópico específico, en sí representa una interacción cara a cara entre dos o más personas. La entrevista representa una excelente técnica de recolección de la información. La administración de las preguntas se hace en base a una cédula de entrevista o programa de entrevista, las respuestas que se obtienen pueden ser registradas por medios electrónicos o por escrito. Ávila Baray, H.L. (2006:55).

Para lograr a una entrevista exitosa el autor Ávila Baray (2006) considera que la cedula de las entrevistas tiene que estar conformadas por instrucciones claras y precisas especificando la dinámica de la entrevista y lo que se espera del entrevistado. Para lo que se debe formular las preguntas y plantearlas de manera directa con un lenguaje sencillo que facilite la investigación al momento en el cual el encuestado lea el cuestionario lo que permite evitar distorsiones.

La recomendación del autor plantea que en la entrevista la pregunta formulada mida lo que se pretende medir.

Para este estudio de investigación el planteamiento de las entrevistas se lleva a cabo a los altos directivos de la empresa, así como funcionarios que están inmersos en los procesos estratégicos de la empresa como el desarrollo organizacional y la ejecución de las propuestas comerciales.

Con esto se considera la recomendación de Ávila Baray (2006), ya que la finalidad de este trabajo de investigación es lograr respuestas a las preguntas de investigación y probar las hipótesis formuladas, cumpliendo con los objetivos de la investigación que se planteo.

Para la elaboración de dicho cuestionario se consideró como base aquellos trabajos que se han realizado en estudios similares. Para el desarrollo de las entrevistas se tiene un

cuestionario basado en preguntas semi-estructuradas por un lado el ámbito de recursos humanos y por otro el ámbito comercial, de los cuales se quiere obtener información como son el desarrollo organizacional o de recursos humanos y lo referente a los procesos estratégicos netamente comerciales de la empresa.

En lo que refiere al cuestionario de análisis del desarrollo organizacional, consta de un antecedente explicativo basado en el estudio realizado demostrando la intención de poder obtener la mayor información posible respecto al ámbito de recursos humanos y la base de consultas de un solo cuerpo que contiene nueve preguntas que refiere información netamente del ámbito descrito.

Al respecto del cuestionario de análisis que se refiere a los procesos estratégicos comerciales, eso consta de una breve referencia del estudio realizado, enfocado en la necesidad de extraer la mayor información posible basados en preguntas semi estructuradas a directivos y funcionarios de la empresa que estuvieron inmersos en el proceso de conformación de la “CNT E.P.”, y una base de preguntas que se dividen en cuatro cuerpos, que a la vez se subdividen en diez y siete preguntas específicamente de competencia al ámbito comercial.

En lo referente al ámbito de recursos humanos, eso se configura como un solo cuerpo de nueve preguntas semi-estructuradas. La información que se pretende extraer es netamente del proceso de fusión y el clima laboral en la organización, lo que permitirá analizar como influyo en la calidad de vida del personal.

En el sentido, de que tomando en cuenta lo que es la historia de la organización he decidido enfocar la investigación sobre la base de estos indicadores que nos permitirán entender e interpretar mejor los cambios que han existido dentro de la organización.

Para reforzar la investigación realizada por entrevistas a los directivos de la “CNT E.P.” he considerado necesario realizar una encuesta en línea que está formulada con los indicadores que se ha extraído de las entrevistas realizadas, lo que permitirá conocer los “cambios en las estrategias comerciales a lo largo del proceso de conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

En esta encuesta se invertirá 5 minutos para completar once preguntas formuladas con un rango de valoración de 1 a 5 considerando 1 la más baja y cinco las más alta. Misma

que está dirigida a los colaboradores de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT E.P.” que pasaron por el proceso de conformación de las extintas empresas.

Los resultados de la encuesta en línea evidencia la cuantificación de los indicadores cualitativos en valoración porcentual correspondiente a una estimación: alta, media y baja. Siendo los siguientes indicadores los que se considera en esta investigación:

Tabla 1: Indicadores

INDICADORES	beneficios laborales
	estabilidad laboral
	crecimiento empresarial
	área operativa
	área de administración
	área directiva
	clima laboral
	productividad laboral
	calidad de vida de sus colaboradores
	Fortalecimiento
	Competitividad
	Productividad
	oferta competitiva
	prestación de servicios
	captación de clientes
	imagen corporativa
	Precios

Fuente: autor.

Elaboración: autor.

Los indicadores descritos evidencian la investigación, de acuerdo, a los “Cambios en las estrategias comerciales a lo largo del proceso de conformación de la corporación nacional de telecomunicaciones CNT E.P.”.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

El presente capítulo es la base del resultado de una investigación llevada a cabo, haciendo referencia a diversas teorías relacionadas con el tema de las fusiones, adquisiciones y absorciones de empresas, así como otras teorías que, como se verá a lo largo de la investigación, tienen algún tipo de relación con el tema de estudio aquí propuesto: “Cambios en las Estrategias Comerciales, a lo largo del proceso de conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” enfocados directamente con las sinergias y complementariedades.

Para una mejor comprensión de las teorías investigadas se ha distribuido este capítulo en dos temas principales: las teorías que influyen en un proceso de fusión, absorción y/o adquisición de las empresas considerando como más relevantes y de mejor sustento al proceso de conformación de las empresas. Y por otro lado un análisis de las teorías que se relacionan directamente con el caso de estudio.

Teorías que influyen en un proceso de fusión, absorción y/o adquisición de las empresas.

Existen varias teorías que subrayan como las empresas puedan ir hacia un proceso de conformación, es decir, empresas que han optado por el proceso de fusión, adquisición y/o absorción.

En función de poder relacionar las teorías con particularidad al tema de estudio a continuación, se revisa las teorías que se consideran más relevantes según el criterio de investigación adoptado y que mejor sustentan la presentación de un proceso de conformación de las empresas.

Teoría del proceso de mejora continua de la calidad

A nivel mundial los principios del Dr. William E. Deming “fueron pilar para el desarrollo de la calidad y permitió a países como Japón y Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación.” Sánchez y otros (2000:22).

El primer principio del Dr. Deming basado en la constancia con la intención de mejorar productos y servicios sugiere una nueva definición de la función de una empresa en

sentido radical al mencionar que, la empresa “más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento.” Sánchez y otros (2000:22).

Al tratar de explicar el porqué de las adquisiciones y fusiones, la teoría del proceso de mejora continua de la calidad manifiesta en base a la racionalidad en la búsqueda de la calidad de procesos que por parte de los directivos se les lleva las empresas a adoptar esa decisión de fusionarse.

A nivel empresarial los métodos de calidad han permitido que las empresas en el ámbito privado, obtengan “ventajas competitivas consistentes, mediante la introducción sistemática de mejoras de calidad y disminución simultánea de costos de no calidad” Arnoletto (2009:30), esto con el fin de prestar una mejor atención a los clientes a un costo menor, que permita optimizar “el uso de sus recursos económicos, técnicos y humanos” Arnoletto (2009:30).

La gestión de las organizaciones está siempre referida a la calidad total¹, mostrando las demás alternativas respecto a formas de trabajo enfocadas en el desempeño en equipo, con adecuada y oportuna capacitación sistemática.

Philip Crosby quien fue vicepresidente corporativo de la calidad en International Telephone and Telegram (ITT) después de su retiro empresarial en el año 1979, conformo asociaciones que desarrollo programas de capacitación empresarial en la administración de la calidad.

“La única medición del desempeño es el costo de la calidad, es decir, el desembolso por falta de conformidad: Crosby observa que la mayoría de las empresas desembolsan de 15 a 20% de sus dólares de ventas en costos de calidad. Una empresa con un programa bien operado de administración de la calidad puede conseguir un costo de calidad que sea inferior a 2.5% de las ventas, principalmente en las categorías de prevención y evaluación.” Sánchez y otros (2000:22).

¹ avanza hacia la mejora de la calidad del servicio mediante la disminución de los costos de no – calidad, lo que explica la aparente contradicción entre mejorar la calidad y disminuir los costos al mismo tiempo.

Esto permite resolver otra aparente contradicción: cómo aumentar la eficiencia de la organización y al mismo tiempo mejorar la calidad de vida laboral del personal, reemplazando las rutinas burocráticas repetitivas por una labor mucho más creativa y útil para los ciudadanos y para el propio desarrollo personal del empleado o funcionario, que verá acrecentadas su posibilidades de participación creadora.

La orientación al desempeño debe ser considerado en un proceso de fusión, como una “medidas para estimular el mejoramiento continuo, al logro de resultados de excelencia y a un alto desempeño que se refleja en los procesos de desarrollo y compensación corporativos. Además la comunicación es abierta y directa con el fin de alcanzar los objetivos trazados.” (Grupo de Investigación AdGeO, 2009:102).

Probablemente esta teoría del proceso de mejora continua de la calidad se apoya a una realidad que vivió el país, al tener las telecomunicaciones de manera separada, es decir, aisladas unas de otras segmentadas por región. A tal razón, las telefónicas tuvieron que experimentar cambios en la búsqueda de mejoras de calidad un reto que se afronta principalmente los directivos de las extintas telefónicas “Andinatel S.A.”, “Pacifictel S.A.” y “Telecsa S.A.” al darse el proceso de conformación de “CNT E.P.”.

Por lo expuesto, esta teoría del proceso de mejora continua de la calidad sería la base del proceso de conformación de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública CNT E.P.”.

Para Arnoletto los métodos de calidad total, pueden ser adoptados en la empresa pública como en la privada para “atender los requerimientos de los ciudadanos con mejor calidad de servicio y economías en los recursos asignados” (Arnoletto, 2009:30).

Lo que permitirá a la empresa privada lograr el nivel de satisfacción y eficiencia equivalente a una “competitividad y rentabilidad propias de la actividad privada” (Arnoletto, 2009:30).

Teoría de razones fiscales

Cuando se menciona a empresas multinacionales se define como aquellas que producen más beneficios que aquellas empresas que tienen su funcionalidad en un solo país, este factor es resultado de la diversificación de productos y el tamaño de la multinacional, por esta razón se reducen los riesgos de fluctuaciones en los beneficios.

“Un gran reto para la empresa moderna es el utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas del mercado de consumo se requieren diferentes tipos de actividad empresarial” (Hernández, 2008:27).

“Si la planta productiva no cuenta con los recursos adecuados para competir frente a las industrias de otros países, la brecha comercial, financiera y tecnológica se incrementará y no se tendrá la capacidad suficiente para ni siquiera participar en el mercado interno.” (Luna José, 2013:75).

De acuerdo, a la evidencia empírica señalada por las teorías que explican la fusión, adquisición y absorción como parte de la actividad y existencia de una empresa, está presente la teoría de razones fiscales, que resulta particularmente útil en la interpretación del caso de estudio propuesto.

“Una empresa que genera beneficios puede estar interesada en la compra de otra con pérdidas acumuladas para beneficiarse de la reducción de impuestos correspondiente” (Fernández y Bonet, 2010:4).

Es decir, los problemas financieros que puede tener una empresa como: la falta de control en la administración, desconocimiento de la rentabilidad de la empresa, la no utilización de los recursos, la falta de personal capacitado, el no aprovechamiento de los beneficios fiscales. Pueden ser de atractivo para una empresa que si genera beneficios.

Las autoridades fiscales, sin embargo, no acostumbran a permitir la reducción de impuestos debida a las pérdidas de la empresa adquirida si el motivo de la fusión/adquisición es principalmente fiscal (Fernández y Bonet, 2010:4).

Teoría del monopolio

Para abarcar las líneas teóricas en la investigación de esta teoría, hay que considerar ciertas definiciones como la de un monopolio natural que “es una estructura de mercado en la cual existe un único vendedor de un determinado bien a nivel regional.” (Tecsistecatl, 2007:2).

La teoría del monopolio se basa en la situación de que una única empresa abarca toda la demanda del mercado interno, lo que en términos económicos representa una pendiente negativa. Siendo esta estructura de mercado monopolista, el empresario se enfoca en maximizar sus beneficios al fijar un precio superior al costo marginal de producción.

Todo monopolista marca el poder de mercado. “La teoría del monopolio natural nos dice que un solo productor eventualmente será capaz de producir a un costo más bajo que cualquier otro par de productores, por lo tanto se justifica la existencia de un monopolio.” (Tecsistecatl, 2007:3).

Para el caso del sector de las telecomunicaciones se tuvo la estructura del mercado monopolio hasta la década de los noventa, debido a que en el año 1993 pierde esta oportunidad de mercado al permitir el ingreso de nuevos competidores de telecomunicaciones en servicios móviles.

Scott (1982) comprobó que sólo están asociadas empresas con alta concentración de vendedores que le permita un beneficio que sea demasiado alto. Por el contrario, Feinberg (1985) encontró una relación positiva, aunque la relación de la industria con el nivel de la empresa sea débil.

Las empresas monopolistas utilizan estas fusiones, adquisiciones y absorciones para tener una mejor cuota de mercado y establecer barreras de entrada para el ingreso de nuevas empresas en el mercado, así logrando el poder de mercado al tener beneficios en la fijación de precios. Aunque esta teoría puede tener aspectos negativos como el siguiente hecho:

Las fusiones y adquisiciones pueden tener aspectos negativos que han de ser ponderados por los agentes interesados por la operación. También conviene que existan disposiciones legales (o instituciones especializadas) que prevengan abusos y situaciones injustas, por ejemplo, la mejora de la eficiencia con un coste desproporcionado para los trabajadores y consumidores afectados. Una de estas situaciones a prevenir se produce cuando todas las empresas suministradoras de un producto se fusionan y se convierten en un monopolista: el precio del producto aumenta (perjudicando a los consumidores) y la cantidad producida generalmente disminuye (perjudicando a muchos empleados que son despedidos) (Fernández y Bonet, 2010:4-5).

Por otra parte, la evidencia muestra que las fusiones, adquisiciones y absorciones se dan como un proceso para lograr el poder de monopolio, de igual forma que las concentraciones verticales y horizontales.

La teoría de monopolio respecto a conglomerados² y la concentración vertical³ de la empresa con las fusiones y adquisiciones, podrían ayudar a aumentar dicho poder de

2 Unión de empresas de diversas actividades.

3 Empresas de la misma industria pero que operan en diferentes etapas del proceso de producción.

mercado de la empresa al impedir operadores potenciales. Por otro lado, en una concentración horizontal⁴ las fusiones, adquisiciones y absorciones pueden producir una pronta mejora de una cuota de mercado de la empresa al adquirir o fusionarse con sus rivales.

Para el caso de la estatal de telecomunicaciones “CNT E.P.”, las fusiones, adquisiciones y absorciones pueden considerarse como una estrategia de mercado, basada en la teoría del monopolio en la búsqueda de poder de mercado a largo plazo.

Al ser el estado ecuatoriano quien maneja las concesiones de los derechos de telecomunicaciones de sus operadoras rivales, se considera esta teoría que demostraría el beneficio que dará el Estado como tal, a la empresa “CNT E.P.” por ser una empresa de telecomunicaciones estatal.

En este trabajo investigativo se evidencia que cada una de las teorías que se demuestran, tiene relación a la explicación de por qué las empresas lleven a cabo el proceso de: fusión, adquisición y/o absorción. Como evidencia a este proceso se considera a las sinergias presentes.

Siendo las sinergias factores que influyen de forma relevante en las empresas para la toma de decisiones. A continuación se revisarán las teorías que se consideran más relevantes según el criterio de investigación adoptado y que mejor sustentan la presentación del proceso de conformación de la “CNT E.P.”.

Teoría de la eficiencia de mercado.

La vida de una empresa puede resultar afectada por diferentes eventos que suceden dentro o fuera de ella. Desde la perspectiva de la teoría de la eficiencia de mercado que aquí se introduce, una situación externa puede por ejemplo determinar una reacción o un ajuste de los precios que se ocasiona de forma automática.

En relación a los efectos de las estrategias de integración entre empresas, algunos autores señalan que los procesos de fusión y adquisición de empresas producen desmoralización en los trabajadores y una reducción general en la productividad.

Otros autores afirman que, lejos de ser perjudiciales, estos procesos mejoran el control y la gestión de los activos empresariales y favorecen la movilidad de los recursos

⁴ Empresas de la misma industria que operan en la misma etapa del proceso de producción.

productivos, mejorando la eficacia y la productividad de los mismos. Basándose en esta última idea Ketelhöhn y Marín (2009:17) señalan lo siguiente:

Una alternativa de crecimiento son las fusiones y adquisiciones de empresas con las destrezas para crear riqueza nueva. Cuando se identifica y adquiere una empresa que apalanca o complementa las destrezas de la compradora, se dice que se acopla a la estrategia para la creación de riqueza. Existe acoplamiento estratégico entre la empresa adquirida y la compradora, si la empresa resultante creará una renta económica mayor a la que tienen las dos empresas por separado. Tal incremento en la renta económica se conoce como sinergia y al crecimiento logrado con fusiones y adquisiciones se le llama crecimiento externo. La bondad de este crecimiento no consiste sólo en aumentar ventas, reducir costos o incrementar márgenes. Es en verdad deseable si también aumenta la renta económica. Incrementar las ventas sin aumentar la renta económica disminuye el rendimiento sobre el capital invertido. Lo que interesa es crecer generando renta económica nueva. La única razón para que una empresa compre otra es que los accionistas se benefician en la empresa fusionada con rentas adicionales a la suma de las rentas de las dos empresas cuando operan de manera separada. A la nueva renta creada por la fusión de las dos empresas o a la creación de riqueza nueva se le llama sinergia (Ketelhöhn y Marín, 2009: 17).

Relacionando el caso de estudio, con lo citado descrito por el autor en el párrafo que antecede, se puede afirmar que la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” tiene una sinergia al presentar una renta⁵ mayor como producto del proceso de conformación mediante la fusión de las extintas telefónicas “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.”.

Para una comprensión adecuada de la teoría de la eficiencia de los mercados, y para entender su contribución en el explicar el estudio propuesto, hay que subrayar que esta teoría se basa en la hipótesis de los mercados eficientes según lo argumenta el estudio⁶ de la Escuela de Inversión del Centro de Educación Bursátil.

La hipótesis de los mercados eficientes afirma que los mercados financieros son eficientes en relación a la información que manejan, esto quiere decir que los precios de los activos (acciones) ya tienen interiorizada toda la información necesaria.

5 Incremento neto de riqueza.

6 Disponible en <http://www.escueladeinversion.cl/teoria-de-los-mercados-eficientes/>

La hipótesis de los mercados eficientes afirma que es imposible superar consistentemente al mercado mediante el uso de cualquier información que el mercado ya conoce. (Director Escuela de Inversión et al., 2014).

La hipótesis de los mercados eficientes fue desarrollada por el profesor Eugene Fama, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago. Esta hipótesis fue ampliamente aceptada hasta la década de 1990, cuando surgieron los economistas de las finanzas conductuales.

De acuerdo, a la hipótesis de los mercados eficientes, las acciones siempre se tranzan en su valor justo, haciendo imposible que los inversionistas compren acciones subvaloradas o vendan acciones con precios inflados, por lo que sería imposible ganarle al mercado. Por lo demás, la única forma de en la que un inversionista puede obtener mayores rendimientos es mediante la compra de las acciones que presenten un mayor nivel de riesgo.

Más allá de la maximización de la utilidad, la hipótesis de los mercados eficientes requiere que los inversores tengan expectativas racionales y, cuando aparezca una nueva información, los inversionistas actualicen de forma adecuada sus expectativas.

Esta teoría de la eficiencia de los mercados no requiere que los inversionistas sean racionales. La teoría permite que cuando los inversionistas se enfrentan con nueva información, algunos inversionistas pueden sobre reaccionar y otros pueden sub reaccionar.

La teoría de los mercados eficientes requiere que las reacciones de los inversionistas sean aleatorias y sigan un patrón de distribución normal, de tal forma que el efecto neto sobre los precios de mercado no puedan ser explotados para realizar ganancias anormales, especialmente al considerar los costos de transacción.

Los estudios empíricos que analizan la relación entre los diversos acontecimientos y los precios que pueden tener los títulos en el mercado, consideran como punto de partida el supuesto de que los agentes utilizan la información sobre la empresa para la toma de decisiones respecto a una inversión dada.

La evidencia muestra que, según cuanto enunciado por esta teoría de los mercados eficientes, se realizan las “fusiones y adquisiciones” de las empresas para obtener:

Sinergias financiera (disminución del riesgo de las inversiones cuando se trata de diversificaciones no relacionadas), operativas (aprovechar conjuntamente las capacidades en marketing y/o

producción) y administrativas (habilidades de los directivos incorporados a raíz de la fusión) (Trautwein, 1990:284-285).

Para el presente estudio, esta teoría se relaciona directamente con la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” que apoyó su proceso de conformación mediante la fusión y absorción de las extintas telefónicas. Al relacionarse las empresas en una sola estatal de telecomunicaciones como es “CNT EP” se evidencia la sinergia financiera y operativa. Para una mejor comprensión, a continuación se da una breve explicación de las sinergias financieras.

La *sinergia financiera* hace referencia a la “diversificación no relacionada o conglomerada”; es decir, la manera en que las empresas buscan tener un crecimiento, este factor se da al no tener una relación entre la actividad de la empresa tradicional con las nuevas oportunidades que se busca tener. Esto se verifica cuando se da una reducción al riesgo empresarial invirtiendo en empresas muy diversas.

La “diversificación no relacionada o conglomerada” tiene la misma consideración que un holding y normalmente se da cuando las empresas pasan por el proceso de fusión, absorción y/o adquisición.

Se habla de *sinergias operativas* haciendo referencia netamente al aprovechamiento en conjunto de las capacidades de las empresas. En tal razón al analizar la adaptación de los productos que tiene la empresa en el mercado, frente a la competencia se evidencia el aprovechamiento de las capacidades referente al porcentaje de participación de los productos.

Ahora bien, una sinergia operativa para el caso de estudio se da, como producto de la utilización de los procesos de producción y marketing de manera conjunta por parte de las tres operadoras telefónicas que pasaron por el proceso de conformación.

En fin, en lo que respecta a *sinergias administrativas* se hace referencia a los procesos de gestión organizacional, las habilidades que tienen los directivos de las empresas a partir del proceso de fusión y adquisición.

Para la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” el “fortalecimiento de la gestión del talento humano, conjuntamente con la elaboración y promulgación de un marco regulatorio apropiado facilitan el impulso empresarial,

garantizando la competitividad de la empresa en un entorno cada vez más riguroso” (Memoria Empresarial, 2008:57).

Teoría de dependencia de recursos.

La teoría de la dependencia de recursos establece “los procesos competitivos en los recursos o insumos que implican cambio en respuesta a un estándar, es decir, trata de los procesos competitivos por los cuales la escasez de recursos que implican el uso de estándares, implican cambios.” (Coria, Lorena (s/f):91).

La teoría de dependencia de recursos sostiene la hipótesis que “ninguna organización es capaz de generar todos los recursos que necesita, lo cual significa que, ellas deben depender del ambiente para obtenerlos” (Zalazar, (s/f):262).

Para Coria la provisión de recursos, de acuerdo, a esta teoría se refiere a la habilidad que se puede tener para obtener recursos para la organización, que pueden ser cualquier cosa en términos de fortaleza o debilidad organizacional.

Es importante considerar que esta teoría cuestiona los supuestos de adaptación automática al entorno, perspectiva que, ocasiona la misma empresa respecto a los procesos de una interfaz política, así como también producidos en sus relaciones inter-organizacionales.

En tal razón, por el hecho de que las empresas dependen de otras para la obtención de sus recursos, se considera la situación de inter-organización de dependencia de los recursos, siendo sujeta a las siguientes condiciones:

“Ninguna organización es capaz de generar la multitud y la diversidad de los recursos que necesita” (Ibidem, (s/f):262).

“No hay ninguna actividad que pueda realizarse dentro de una organización y que la haga autosuficiente” (Ib., (s/f):262).

En su gran mayoría, las empresas dependen de otras para obtener sus recursos, es así que se considera a un modelo inter-organizacional de dependencia de los recursos.

En la teoría de dependencia de recursos se considera otra condición que comparte este enfoque, relacionándose de forma directa con los procesos de selección estratégica. En tal razón, la empresa no se ve obligada por el medio ambiente a enfrentar situaciones que no disponga de alternativas.

Las empresas con conductas pre activas que presentan propuestas ecológicas han logrado éxito, mismas que plantean mecanismos de socialización formando parte de la cultura empresarial. Basados en este mecanismo de socialización, existen cuatro supuestos sobre cómo las empresas operan relacionados al medio ambiente, como lo menciona:

Supuesto de autonomía, basado en la capacidad de decidir que poseen las organizaciones de entrar en nuevos mercados o abandonar los viejos.

Supuesto hace referencia a los intentos que realizan las organizaciones de manipular el medio ambiente. En este marco, las empresas tratan de crear una demanda para sus productos, realizar acuerdos con otras empresas para regular el mercado, lograr ventajas o eliminar competidores.

Supuesto relaciona al medio ambiente con las distintas percepciones que los miembros de la organización poseen de él. Estas diferencias perceptivas explicarían el por qué divergen las estrategias de abordaje del medio ambiente y su modo de relacionarse con el mismo.

Se interpreta que los directivos tienden naturalmente a generar espacios propios de libertad. El poder actuar sobre las restricciones medioambientales les habilitaría para incrementar su estatus personal o su capacidad de supervivencia”. (Zalazar, (s/f):263).

Esta teoría es utilizada para el estudio de las fusiones y adquisiciones de empresas, en el sentido de conocer, cómo los recursos externos de las empresas afectan el comportamiento de las mismas.

Para el caso de estudio, la empresa de telecomunicaciones “CNT E.P.” en su proceso de conformación establece estrategias inter organizacionales con el fin de poder administrar las interdependencias⁷ de los recursos, para poder reducir el nivel de incertidumbre.

Al platear una buena estrategia como por ejemplo la reputación por parte de la “CNT E.P.”, le dará como resultado final un aumento de su dominio como consecuencia de las estrategias inter organizacionales y mayor protección a la empresa en el sentido, de que, la empresa por la buena reputación mantenga a sus clientes.

⁷ Relación de dependencia recíproca entre dos o más personas o cosas.

A tal efecto, la empresa deberá administrar las relaciones con proveedores, sindicatos y organizaciones de consumidores y de esta manera lograr que la incertidumbre no aumente al lograr una restricción al acceso de recursos.

Análisis de las teorías que se relacionan directamente con el caso de estudio.

Con el propósito de analizar las teorías que se relacionan con este estudio de investigación, mediante el cual se trabajó en la presentación de una serie de teorías y conceptos que en algunos casos tienen estricta relación al tema de estudio como es: “Cambios en las Estrategias Comerciales, a lo largo del Proceso de Conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

Este proceso de conformación mediante el cual se llevó a cabo la absorción y fusión de las telefónicas con participación del Estado ecuatoriano, tiene su antecedente cuando el gobierno del economista Rafael Correa, enfocado en una mejora de los procesos anuncia la conformación de una empresa estatal de telecomunicaciones.

Siendo esta una decisión de gobierno probablemente no debió existir una fuente de investigación teórica que sustente los procesos de absorción y fusión de las empresas de telecomunicaciones desde una visión general. Ahora bien, luego del trabajo de investigación teórica, se puede probar que si existen teorías que llevaron a este proceso de conformación.

Para el caso de estudio la conformación de la “CNT E.P.”, como “una alternativa de crecimiento son las fusiones y adquisiciones de empresas con las destrezas para crear riqueza nueva” (Ketelhöhn y Marín, 2009: 17).

Como se desarrollo en este trabajo de investigación en el ámbito de teoría de fusiones, adquisiciones y absorciones para la “CNT E.P” existe la presencia de sinergia en la creación de una renta económica según las teorías de Ketelhöhn y Marín (2009).

Resultado de que se obtuvo una mayor renta económica, cuando las empresas asumieron el proceso de fusión y absorción, que en el funcionamiento de las empresas por separado. La evidencia de la presa escrita presentaba que la extinta de telecomunicaciones móviles “Telecsa S.A.” no logra recuperarse de las pérdidas registradas, esta situación era de conocimiento público.

De acuerdo, a esta última línea la “CNT E.P.”, logra una sinergia basada en la teoría de las razones fiscales. “Una empresa que genera beneficios puede estar interesada en la

compra de otra con pérdidas acumuladas para beneficiarse de la reducción de impuestos correspondiente” (Fernández y Bonet, 2010:4).

En este trabajo de investigación en el punto de análisis de la teoría de la eficiencia de los mercados, la “CNT E.P.” determinó la existencia de más sinergias como son: financieras, operativas y administrativas.

Sinergias financiera (disminución del riesgo de las inversiones cuando se trata de diversificaciones no relacionadas), operativas (aprovechar conjuntamente las capacidades en marketing y/o producción) y administrativas (habilidades de los directivos incorporados a raíz de la fusión) (Trautwein, 1990:284-285).

En el desarrollo de la investigación también se evidenció que los procesos de fusiones, adquisiciones y/o absorciones pueden presentar aspectos negativos que pueden ser dados por falta de legislaciones que se anticipen a una regulación a este proceso, como lo menciona los estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL.

La teoría de monopolio evidencio que una de estas situaciones que pueden dar pasó a una irregularidad por la falta de legislaciones se da cuando las varias empresas que abastecen un producto en sí, y conforman el proceso de fusionarse se convierten en una empresa monopolista “el precio del producto aumenta (perjudicando a los consumidores) y la cantidad producida generalmente disminuye (perjudicando a muchos empleados que son despedidos)” (Fernández y Bonet, 2010:4-5).

Conjuntamente se da la relación a esta teoría de monopolio al esperar como resultado de que la “CNT E.P.”, como empresa única a largo plazo abarque toda la demanda del mercado interno como empresa estatal ecuatoriana busque maximizar sus beneficios, que permita tener el poder de mercado.

La fusión y absorción que llevaron a ser la “CNT E.P.” la empresa de telecomunicaciones estatal lograría cuota de mercado, lo que definiría las barreras de entrada para el ingreso de futuras empresas y el quiebre de las existentes.

La teoría de razones válidas sólo en mercados ineficientes sustenta que “la única diversificación (reducción de riesgo) que –actuando racional y lógicamente- los inversores pueden valorar positivamente” (Fernández y Bonet, 2010:4-5). Para el caso de investigación la “CNT E.P” se enmarca directamente en la diversificación, ya que como lo

considera la misma teoría una empresa que esta diversificada es más valiosa que varias empresas que no esté diversificadas.

Esta teoría refleja el momento en el que las extintas empresas de telecomunicaciones, “Pacifictel S.A.”, “Andinatel S.A.”, “Telecsa S.A.”, ofertaban los servicios de forma aislada y para cada región en específico. Es así que, la “CNT E.P.” se enmarca en el proceso de la diversificación de lo que corresponde a la nueva empresa de telecomunicaciones estatal ofertando los productos con una sola marca e imagen.

De igual manera existe una sinergia en el ámbito administrativo por el desarrollo de las funciones en los procesos de actividades diarias que realizan los funcionarios de manera integral como se lo expuso en la teoría dependencia de recursos “ninguna organización es capaz de generar todos los recursos que necesita, lo cual significa que ellas deben depender del ambiente para obtenerlos” (Zalazar, (s/f):262).

La “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, al relacionarse directamente con ciertas teorías ha permitido el aprovechamiento de algunas sinergias; como las explicadas en los párrafos que preceden como resultado a la fusión de las extintas telefónicas “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.” que se consolida en una solo empresa como es la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

Como fuente de investigación de líneas teóricas este capítulo, es la base fundamental para la continuidad en el desarrollo del tema que está investigando “Cambios en las Estrategias Comerciales, a lo largo del proceso de conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” debido, a su contenido de información.

Es así que, para los próximos capítulos la indagación de los dos contenidos de este primer capítulo: teorías que influyen en un proceso de fusión, absorción y/o adquisición de las empresas y análisis de las teorías que se relacionan directamente con el caso de estudio, serán de gran utilidad.

De igual manera definiciones que se consideraron en las teorías investigadas nos permitirá tener una visión global de los procesos conformados por las fusiones, adquisiciones y absorciones.

CAPÍTULO II MARCO EMPÍRICO

Existen diversos estudios que evidencian los procesos de conformación empresarial por fusiones, adquisiciones y/o absorciones. Cada uno de los estudios de caso analizados tiene diferentes puntos de vista sobre este proceso en el que deciden incursionar las empresas.

Es la globalización un punto de partida para que las empresas se vean en la necesidad de incursionar en nuevas prácticas empresariales como son las fusiones, adquisiciones y/o absorciones como una alternativa que les permite a las empresas estar presentes en el mercado.

Como lo describe el análisis caso de estudio “entidad financiera colombiana el sector financiero abarcó una apertura sin precedentes donde bancas internacionales continúan llegando al país. Es por la alta competencia que algunas entidades del sector se han fusionado con el fin de obtener economías de escala así como hacerse más fuertes para competir con sus rivales transnacionales.” (Grupo de Investigación AdGeO, 2009: 98).

Una de las prácticas de la actualidad son los procesos de fusiones, adquisiciones y absorciones que han permitidos a las empresas que asumen este procesos el generar sinergias y complementariedades, logrando tener una ventaja competitiva en el mercado.

Para algunos autores las fusiones, adquisiciones y/o absorciones pueden ser positivas y para otros pueden ser negativas. Este criterio se basa en que es un proceso en que las empresas asumen el riesgo, y únicamente durante y posteriormente a una fusión, adquisiciones y/o absorciones pueden valorar si fue positivo o negativo para la empresa.

Los estudios empíricos buscan medir los efectos de fusiones, adquisiciones y/o absorciones en relación directa con el valor que puede generar este proceso para las empresas adquirientes.

Es así que en este capítulo se describirán casos de estudios empíricos que ponen en evidencia los efectos de los procesos empresariales que se llevan a cabo por fusiones, adquisiciones y/o absorciones.

Estudios empíricos que evidencian los efectos de las fusiones, adquisiciones y/o absorciones de las empresas.

En la actualidad las organizaciones están sujetas a cambios empresariales, los cambios más “frecuentes en las organizaciones son los provocados en la estructura debido a fusiones, escisiones, adecuación del tamaño por crecimientos o reducciones, los provocados por la tecnología, por la cultura organizacional y la sociedad misma.” (Garcia, 2010:1)

Los estudios de procesos de conformación de fusión, adquisición y/o absorción han ido en aumento, es decir, en la actualidad son más las empresas que incursionan en este proceso como una alternativa de obtener ventaja competitiva.

Es así que, este capítulo se evidencia los efectos de las fusiones, adquisiciones y/o absorciones de las empresas, lo que permite a tener un enfoque de lo sucedido en el proceso de conformación de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

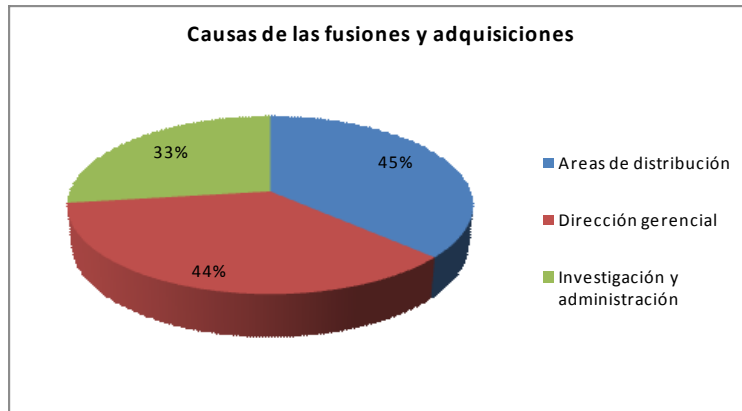
Estos procesos de fusiones, absorciones y adquisiciones generan sinergias operativas, financieras y administrativas. Razón por la cual, las empresas compradoras esperan conseguir economías de escala como resultado de la sinergia del proceso de producción, distribución, investigación y administración existente por las fusiones.

Hale & Hale⁸ (1962) presentaron uno de los primeros estudios para intentar determinar las causas de las fusiones. Su trabajo se basó en enviar a las empresas que se encontraban activas en el proceso de fusiones y adquisiciones un cuestionario para su evaluación, desde el punto de vista de poder cuantificar los efectos de las fusiones y/o absorciones.

La evaluación reflejó los siguientes resultados:

⁸ Traducción directa de "market for corporate control" como se denomina en los países anglosajones.

Gráfico 1: Causas de las fusiones y adquisiciones.



Fuente: Hale & Hale, 1962:119-130.
Elaboración: autor.

Como se evidencia en el gráfico, en el estudio de Hale & Hale los resultados más significativos son que las empresas compradoras esperan conseguir economías de escala como producto de un proceso de fusión.

Otro estudio considerado como serio, abarcó el impacto de las fusiones en las empresas compradoras fue realizado por Mandelker (1974), quien estableció en su investigación la utilización de datos mensuales.

Gráfico 2: Efectos de las fusiones en las empresas.



Fuente: Mandelker, 1974:330-335.
Elaboración: autor.

Los resultados de la investigación recalcan que las empresas adquiridas se revalúan⁹ en un 14% a efecto del proceso de la fusión y que las empresas compradoras no reflejan cambios.

⁹ Elevar el valor de una moneda, o de otra cosa.

Es decir, el aprovechamiento de las sinergias que se dan en los procesos de fusiones, adquisiciones y/o absorciones permiten que las empresas que han sido adquiridas, o absorbidas por otras se revalúen.

Existen diversos estudios de caso que analizan estos procesos de conformación empresarial como son las fusiones, adquisiciones y/o absorciones. De acuerdo, a la necesidad de plantear un escenario que refleje resultados que sirvan de evidencia para este caso de investigación, como es el proceso de conformación de la “CNT E.P.” he considerado oportuno tomar el caso de una entidad financiera colombiana, trabajo de investigación realizada por el Grupo de Investigación AdGeO.

El caso del sector financiero colombiano se da como producto de que las bancas internacionales llegaban Colombia, con efecto de la alta competencia que “algunas entidades del sector se han fusionado con el fin de obtener economías de escala así como hacerse más fuertes para competir con sus rivales trasnacionales. Esta fusión tuvo impacto en la estructura, procesos, cambio y cultura organizacional y desde luego en el campo estratégico corporativo.” (Grupo de Investigación AdGeO, 2009:98-99).

Para el caso del sector financiero colombiano los procesos de fusiones y adquisiciones conlleva “una alta demanda de recursos no sólo para la adquisición sino para poner a competir a la entidad en términos de tecnologías de la información y la comunicación, organizaciones eficaces, entrenamiento de personal y modernización de sucursales” (Grupo de Investigación AdGeO, 2009:99). Lo que provoca que aquellas empresas pequeñas y debilitas sean absorbidas o fusionadas por las empresas grandes y fuertes lo que se busca es que las empresas puedan competir en el mercado.

A finales de la década de los sesenta, la financiera colombiana logra expansión en el mercado financiero conformando parte de una cobertura local, regional y nacional. A inicios de la década de los ochenta Colombia vive una crisis financiera, “debido a estas dificultades se intenta hacer una reestructuración para hacer frente a la crisis, obviamente debido a este elemento exógeno, de esta manera intenta alejarse del sector financiero especializado a ser más universal.” (Grupo de Investigación AdGeO, 2009:99).

Por tal razón el presidente de Colombia en ese momento Cesar Gaviria, mediante la reforma financiera y apertura económica, las entidades financieras extranjeras pueden acceder a las entidades financieras nacionales.

Es así que la entidad financiera colombiana experimenta el proceso de fusión ya para el año 2.000 ya es una práctica normal como alternativa en la búsqueda de competitividad, para el caso de esta financiera una competitividad en el ámbito nacional e internacional. Las etapas que se desarrollaron en la fusión fueron la de: “planeación donde se rediseño la estructura organizacional, integración de cada una de las actividades desarrolladas retroalimentación para la mejora de los procesos y procedimientos y diferentes áreas de la entidad.” (Grupo de Investigación AdGeO, 2009:112).

El propósito del presente análisis de caso de estudio de la financiera colombiana es analizar y discutir sobre las sinergias que estuvieron presentes en este proceso de fusión:

Tabla 2: Sinergias, caso de estudio de la financiera colombiana.

Sinergias	Resultado producto de la sinergia
Operacional	economía de escala
	disminución de costos
	aumento de los niveles de eficacia
	cierre de diferentes sucursales debido a cercanía con otras
Financiera	cambio en la estructura de capital (composición de deuda y capital que financia los activos)
	resulta del apalancamiento financiero y operativo
	grupo financiero con mayor solidez y respaldo

Fuente: Grupo de Investigación AdGeO, 2009:112.

Elaboración: autor.

La tabla que antecede presenta dos sinergias por una lado la operacional y por otro la financiera cada una muestra los resultados obtenidos.

Una complementariedad que se determino en este caso de análisis de la financiera colombiana, es el fortalecimiento de una entidad financiera que presta los servicios financieros para el segmento personal como el sector corporativo. Antes del proceso de la fusión la entidad financiera tenía un enfoque únicamente del sector corporativo.

Un aspecto que no fue considerado fueron las plataformas tecnológicas que posteriormente trajo secuencias negativas como: mal servicio, demoras, falta de eficiencia, problemas en procesos y procedimientos desarrollados.

Por otro lado, es importante mencionar que en los procesos de fusión, adquisición y/o absorción hay que considerar una legislación que regule dichos procesos.

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL solamente Argentina, Brasil y Perú disponen actualmente de una legislación al respecto de las fusiones y adquisiciones y, aún cuando ya cuentan con la legislación, la aplicación de las mismas no ha sido fácil “porque la atracción de la inversión extranjera era considerada en los años noventa como una muestra de confianza, beneficiando la evaluación del riesgo país y la imagen de los gobiernos” (Moguillansky y Silva, 2004:24).

CAPÍTULO III

PROCESO DE CONFORMACIÓN DE LA “CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP”

La “CNT E.P.”, en su arduo proceso de conformación por un lado la fusión de “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.” en el año 2008, se establece como “CNT S.A.”.

Paralelamente al proceso de conformación que se da por un asunto de pertenencia a empresa pública, de acuerdo, a la “Ley de Empresas Públicas”, ocasiona que la empresa de telecomunicaciones móviles “Telecsa S.A.” pase a ser “Telecsa E.P.”.

Situación que provoca por otro lado la absorción de la empresa de telecomunicaciones móviles “Telecsa E.P.” a “CNT E.P.”.

Esta situación ha permitido analizar el proceso como tal, o sea basado en las líneas teóricas como evidencia empírica y con mayor énfasis en la investigación que se realizó mediante las encuestas, que reconocen cada unos de los pasos que la empresa de telecomunicaciones ha dado en el proceso, bajo la necesidad de contextualizar el proceso de “CNT E.P.” con la finalidad de valorar el proceso que se ha dado, poniendo de relieve las etapas que marcaron los aspectos fundamentales de la fusión y absorción logrando cambios determinantes en la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT E.P.”.

Proceso histórico de la empresa de telecomunicaciones “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

Para el caso de Ecuador este inicio de las telecomunicaciones se dio con el telégrafo el 9 de julio de 1884, momento en el cual se dio el primer mensaje telegráfico sobre una línea de conexión Quito – Guayaquil.

Para el año de 1934, después de 50 años en el Ecuador existió 7 mil kilómetros de líneas de telégrafo y teléfono, proporcionando comunicación entre las principales ciudades de la sierra y costa. Abarcando 167 oficinas de telégrafo y 19 estaciones inalámbricas.

Inicia operaciones la empresa de teléfonos para el año de 1949, en la ciudad de Quito con la creación de “Empresa de Teléfonos de Quito ETQ”. Para el año de 1953, en la ciudad de Guayaquil se da la creación de la “Empresa de Teléfonos de Guayaquil, ETG”.

El Estado ecuatoriano consolida las empresas de teléfonos de Quito y Guayaquil para el año de 1971 con una primera fusión que se da en el ámbito de las telecomunicaciones.

Para el año de 1972 el Gobierno Nacional consolida las dos empresas de teléfono en una sola entidad estatal, dando inicio a la creación del “Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones IETEL”. Posteriormente, en el año de 1974, inicia al funcionamiento de la central de tránsito de telefonía internacional.

En el año de 1992, mediante el decreto de la Ley Especial de Telecomunicaciones se crea la “empresa Estatal de Telecomunicaciones Emetel”, la misma que sustituyó a “IETEL”.

Hasta este momento, desde la concepción actual de lo que son las telecomunicaciones, se habla del “viejo mundo” de las telecomunicaciones.

Un año después, en el 1993, con la aparición de la telefonía celular la empresa y el país es partícipe del primer paso para la globalización mundial, lo que se identifica como el nuevo mundo o la nueva era de las telecomunicaciones.

A nivel empresarial se vivía un cambio drástico en este sector de las telecomunicaciones que lastimosamente la estatal de telecomunicaciones “Emetel”, aún no lo veía venir, es así que, la globalización mundial se daba con pasos agigantados, mientras tanto; en el país para el año de 1996 “Emetel” se convierte, en una sociedad anónima siendo “Emetel S.A.”, una empresa que pasaba las acciones del Estado al “Fondo de Solidaridad”. Sin trabajar con un enfoque a nivel mundial del adelanto tecnológico que se venía venir.

En el siguiente año 1997, se da la escisión de “Emetel S.A.” en dos compañías operadoras de telecomunicaciones: “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.”. Considerando el ámbito en las cuales operarían las dos: “Andinatel S.A.”, daría los servicios de telecomunicaciones en la región Sierra y Oriente, mientras que “Pacifictel S.A.” operaría en las regiones Costa e Insular.

En el Plenario de las Comisiones Legislativas del Congreso Nacional, en el gobierno de Sixto Duran Ballén se expidió la ley que crea el “Fondo de Solidaridad” para el desarrollo humano de la población ecuatoriana, con el propósito de promover y financiar los planes y programas de desarrollo social.

Para el cumplimiento de dichos propósitos se mantuvieron convenios para el financiamiento no reembolsable de los programas de desarrollo humano, que realicen entidades y organismos del sector público.

Los recursos de este fondo provinieron de las enajenaciones de la participación del Estado en las empresas estatales, de transferencia de los bienes de su propiedad y de concesiones para la prestación de servicios públicos a la empresa privada.

La constitución de 1998 propuso la creación de un fondo con los recursos provenientes de la privatización de las empresas eléctricas y telefónicas, es así que en los activos del “Fondo de Solidaridad” constaban en su momento activos de las empresas eléctricas y telefónicas que no fueron privatizadas.

En la constitución de 2008, se elimina el “Fondo de Solidaridad” y se mantiene la propiedad pública de los sectores estratégicos de la economía entre ellos las telecomunicaciones.

Posteriormente las empresas “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.” son accionistas de la empresa de Telefonía Móvil “Telecsa S.A.”, empresa que inicia sus operaciones en diciembre 2003.

Mediante escritura pública de Fusión de las Compañías Anónimas “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.”, en el año 2008 se crea la empresa “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A.” Con esto la empresa de telecomunicaciones del estado ecuatoriano vive una segunda fusión.

A través de decreto presidencial conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas en el año 2010 se da la creación de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

En base a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en el año 2010 se decreta la transformación de “Telecsa S.A.” en Empresa Pública, pasando a conformar la empresa de telefonía móvil “Telecsa E.P.”. Paralelamente se da la absorción por parte de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones “CNT E.P”, de “Telecsa E.P.”.

Con este antecedente se da inicio de la empresa de telecomunicaciones estatal “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

Etapas fundamentales del proceso de conformación de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

Es importante considerar que en los años anteriores al proceso de fusión y absorción “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.” prestaban servicios de telefonía fija, cada una

atendiendo a cierta región del país, mientras “Telecsa S.A.” ofertaba servicios de telefonía móvil a nivel nacional.

Por otro lado, las entidades “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.” son accionistas de la empresa de Telefonía Móvil “Telecsa S.A.”, empresa que inicia sus operaciones en diciembre 2003.

Es así que en el Ecuador para el año 2003, el Estado es el mayor accionista de las empresas de telecomunicaciones hasta el año 2008, cuando se da el proceso de fusión creando la empresa “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A.” como resultado de la fusión entre “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.”.

Por decreto presidencial conforme a la “Ley Orgánica de Empresas Públicas”, en el año 2010 pasa “CNT S.A.” a ser a CNT E.P.”. De igual manera se da hecho de la transformación de “Telecsa S.A.” a “Telecsa E.P.”, lo que posteriormente facilita la absorción por parte de la “CNT E.P.” a “Telecsa E.P.” resultando la actual empresa de telecomunicaciones “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

En este contexto, se evidencia la situación empresarial que tuvo que vivir la estatal de telecomunicaciones por los arduos y duros procesos de su conformación, hasta lo que es hoy en día la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”. De igual manera, es claro el panorama que enfoca el proceso de una nueva era de telecomunicaciones, lo que involucra: globalización, competencia, convergencia, regulación liberal, servicio universal, recursos escasos, portabilidad numérica entre otros.

La empresa de telecomunicaciones estatal, en su momento, hubiese sido la base de un monopolio de las telecomunicaciones en el Ecuador; pero, por falta de estrategias, este mercado de telecomunicaciones móviles fue aprovechado por otros operadores de servicios de telecomunicaciones, como son actualmente “Concel S.A.” (Porta) y “Otecel S.A.”(Movistar); sus competidores de mercado.

La falta de estrategias en torno a la visión de mercado permitió el libre acceso a la competencia en telecomunicaciones de telefonía celular. Recién para el año 2003, con la creación de la extinta “Telecsa S.A.” como mayor accionista el Estado, pudo brindar comunicación móvil por parte estatal

Debido a la necesidad de la sociedad de involucrarse al mundo globalizado y tener en el hogar servicios convergentes mediante una comunicación fija, móvil, e internet

permite, que las empresas de telecomunicaciones día a día busquen y trabajen en las mejores alternativas comerciales, que les permita posicionarse en el mercado de las telecomunicaciones.

Los complejos procesos de conformación que tuvo que pasar la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”. Y a la necesidad apremiante actual de comunicación móvil e internet, de acuerdo, al trabajo de investigación considero que la “empresa de telecomunicaciones CNT E.P.”, cuenta con las estrategias necesarias que se enmarcan en parámetros y estándares de calidad, que permiten día a día a la “CNT E.P.” tener un crecimiento empresarial.

Cambios determinantes realizados en la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

Como se ha mencionado, el objetivo de la presente investigación es analizar el proceso de conformación de “CNT E.P.” y valorar si en dicho proceso de aprovechamiento de sinergias existentes en las extintas empresas, que permitan cambios en su estrategia comercial.

Por esta razón es importante revisar los resultados que tuvo la “CNT E.P.”, desde el inicio del proceso de su conformación, situación que permite ser analizada bajo los documentos de “Memoria Empresarial” para el periodo 2008-2013.

Es así que en el año 2008 se da el proceso de fusión entre “Pacifictel S.A” y “Andinatel S.A.”, con la finalidad de fortalecer la gestión de las dos empresas mencionadas en beneficio de todos los ecuatorianos.

Cesar Regalado Iglesias, Gerente General de la “CNT E.P.”, al visionar la extensión que deben tener los beneficios de las Telecomunicaciones en el país menciona que “se ha planteado la instalación de nuevas plataformas tecnológicas y la ampliación de las existentes, enfocados en dos ejes fundamentales: atender a los sectores sociales que nunca antes fueron considerados; y, por otra parte, satisfacer la creciente demanda de los servicios de telecomunicaciones con tecnología de punta, nuevos productos y servicios.” (Memoria Empresarial, 2008:13).

Razón por la cual, se enfatizaron en tres puntos principales de la Gestión como es: Telecomunicaciones, Organizacional, y Económico Financiero.

En la Gestión de las Telecomunicaciones la Telefonía Fija según el reporte por provincia de la “CNT E.P.” refleja que el número de líneas vendidas fue de 95.067

representando un 2% de clientes al respecto del año 2007, logrando a diciembre de 2008 tener 1.715.021 abonados como una empresa única “Andinatel S.A” y “Pacifictel S.A.”.

Según datos del reporte por provincia, el servicio de internet para el año 2008 llego a comercializar 41.067 puertos como dato unificado por el proceso de conformación correspondiendo 32.988 puertos comercializados por la extinta “Andinatel S.A” y 8.079 puertos por la extinta “Pacifictel S.A.”.

En lo que respecta a la red de transmisión “la fusión permitió integrar la administración de la capacidad instalada en beneficio de la comunidad” (Memoria Empresarial, 2008: 35), como lo describe la gráfica:

Tabla 3: Red de transmisión de la “CNT S.A.”.

CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA DE LA RED DE TRANSMISIÓN DE LA CNT S.A.										
SISTEMAS	E1's		E3's		DS3's		STM-1's		STM-4's	
	Capacidad	Uso	Capacidad	Uso	Capacidad	Uso	Capacidad	Uso	Capacidad	Uso
ANILLOS METROPOLITANOS	13419	9987	27	6	9	3	26	18	36	29
TRANSMISIÓN METROPOLITANA REGIONAL	574	387	0	0	0	0	0	0	0	0
RED TRONCAL DE FIBRA OPTICA	3627	1434	7	1	49	26	79	50	8	7
ATM	488	421	6	4	45	17	77	69	0	0
RED DE RADIO	4293	3333	1	1	0	0	0	0	0	0
RED SATELITAL	234	170	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	22635	15732	41	12	103	46	182	137	44	36

Fuente: Memoria Empresarial, 2008:35.

Elaboración: autor.

Como lo describe la gráfica, la capacidad instalada E1's representa un total de 22.635 que permite un uso de 15.732.

De igual manera, las mejoras en los diseños de conmutación y planta externa¹⁰ como lo describe la gráfica “el proceso de fusión de las empresas telefónicas, la infraestructura instalada y en funcionamiento, ahora de la CNT S.A., son factores que facilitan la expansión al cubrir más localidades tanto urbanas como rurales” (Memoria Empresarial, 2008: 36).

¹⁰ Conformar todo el conjunto que parte del par de hilos de cobre conectados a un equipo terminal con la central local, parte desde el domicilio, recorriendo la red de dispersión, la red secundaria y la red primaria, instaladas en forma aérea o subterránea.

Tabla 4: Diseños de conmutación y planta externa.

CONMUTACIÓN Y PLANTA EXTERNA			
DESCRIPCIÓN	EX ANDINATEL	EX PACIFICTEL	CNT S.A.
Líneas principales en funcionamiento	1.011.022	719.372	1.730.394
- Líneas en central	1.172.548	861.339	2.033.887
- Centrales digitales	148	84	232
- Pares primarios en la red de planta externa	1.382.188	1.062.904	2.445.092
- Pares secundarios en la red de planta externa	1.649.444	1.417.446	306.890
Densidad telefónica	17,19%	9,39%	26,58%
- Densidad telefónica (Pichincha y Guayas)	26,40%	12,29%	38,69%
- Densidad telefónica (Provincias)	10,22%	6,76%	16,98%
Teléfonos públicos	5.696	309	6.005
- Monederos	3.171	53	3.224
- Locutorios	1.767	0	1.767
- Cabinas	758	256	1.014

Fuente: Memoria Empresarial, 2008:36.

Elaboración: autor.

La gráfica demuestra que una vez que, se lleva el proceso de fusión entre las extintas “Pacifictel S.A” y “Andinatel S.A.” la “CNT S.A.” se complementan y se única los servicios que prestan como líneas principales en funcionamiento con un total de 1.730.394, y 6.005 como total de teléfonos públicos.

Debido al proceso de fusión, y a fin de poder contar con un buen desempeño empresarial, la “CNT S.A.” en su momento tuvo que homologar los sistemas de las empresas fusionadas como es “Pacifictel S.A” y “Andinatel S.A.”. Esto conseguiría la operatividad integrada por una única empresa en lo que respecta a procesos comerciales y administrativos. Es así que, en el año 2008, se llevaron a cabo las siguientes soluciones informáticas:

Tabla 5: Soluciones informáticas.

SOLUCIONES INFORMÁTICAS	
Migración de Sistema OpenFlexis	Hacia nuevos servidores, para garantizar disponibilidad y continuidad en la ejecución de transacciones comerciales, operacionales y de facturación.
Migración del Sistema Spyral	Hacia una base de datos ORACLE V 10G y a un servidor de mejores funcionalidades, para garantizar el control y gestión de pagos y costos del personal y procesos relacionados.
Entrega de Facturas a Domicilio	Adquisición de insumos y desarrollos informáticos para implementar el proceso de entrega de planillas.
Sistema analizador de flujo de clientes	Se implemento en 9 agencias y en 16 centros de recaudación de Pichincha para mejorar la atención, mediante la medición de los tiempos de atención y estadísticas de calidad de servicio.
Service Desk	Se implanto la herramienta Remedy, para mejorar la atención del cliente interno basados en buenas prácticas de TI.
Sistema de Buró de Crédito	Desarrollo e implementación para determinar la capacidad de pago de los clientes de la CNT S.A.
Intranet Corporativa	Rediseño e implementación de nuevas funcionalidades.
Soporte a TELECSA	Servicio de Hosting
Convenios para recaudación bancaria	Con algunas instituciones financieras, con lo cual los pagos y abonos a las facturas pueden realizarse a través de los distintos canales bancarios
Cartera y Cobranzas	Se desarrolló e implemento un sistema de gestión y recuperación de cartera corriente (90 días de vencimiento), para distribuir la cartera a oficiales de crédito, reducir tiempos de recuperación y proveer reportes de control.
Liquidación de Tráfico	Se desarrolló un sistema para automatizar la medición, conciliación y liquidación del tráfico internacional; para registrar y controlar las cuentas producto del uso de redes.
Reinicio de Contadores	Para facturas, recibos y demás transacciones.
Implantación del Sistema SIGAC	Unificación de los procesos administrativos y financieros bajo un mismo software.

Fuente: Memoria Empresarial, 2008: 47.

Elaboración: autor.

La descripción de la gráfica refleja 13 soluciones informáticas como resultado del proceso de fusión y absorción de las extintas empresas de telecomunicaciones.

Al respecto de la Gestión Organizacional, en el proceso de fusión que fue en el 2008 la “CNT E.P.” se enfocó en actividades de organización y administración del talento humano según lo descrito en el documento (Memoria Empresarial, 2008: 59) como:

- Ampliación de beneficios sociales a colaboradores ex intermediarios.
- Plan de retiro voluntario.
- Control y administración de lectores biométricos para registro diario de asistencia del personal.
- Contratación de póliza de Asistencia Médica y de Vida para el personal.
- Campaña de salud.
- Campaña para fomentar la Cultura de Seguridad Industrial.
- Exámenes ocupacionales.

En lo concerniente a la Gestión Económica Financiera se muestra los Estados Financieros de la empresa. Los Estados de Situación y Resultados al 30 de octubre del año 2008 muestran los principales indicadores de cada una de las extintas empresas “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.”.

La rendición de cuentas de lo que fue la gestión empresarial del año 2009 enfatizó la frase de Cesar Regalo Iglesias, Gerente General de CNT, mencionando que “los resultados muestran que la fusión de Andinatel y Pacifictel, efectuada en octubre de 2008, fue una decisión acertada del Gobierno, lo cual se denota en la fortaleza de los indicadores patrimoniales, de solidez y rentabilidad” (Memoria Empresarial, 2009: 1).

La estructura del patrimonio a diciembre del 2009 se describe así:

Gráfico 3: Estructura del patrimonio de “CNT E.P.”.



Fuente: Memoria Empresarial, 2008: 41.

Elaboración: autor.

La estructura del patrimonio como lo indica la gráfica a diciembre de 2009 los activos representan 1.444 millones de dólares, pasivos 285 millones de dólares, y el patrimonio 1.159 millones de dólares.

La utilidad operativa para el año 2009 ascendió a 125,6 millones de dólares, superior en 71% con referencia a la utilidad operativa del 2008 que fue de 73,4 millones de dólares según cifras del documento Memoria Empresarial 2009.

Gráfico 4: Comparativo de resultados operacionales.



Fuente: Memoria Empresarial, 2008: 49.
Elaboración: autor.

La gráfica demuestra el comparativo de los resultados operacionales respecto de la utilidad operativa a diciembre de 2008, muestra 73,40 millones de dólares y a diciembre 2009 125,60 millones de dólares.

Actualmente al ser “CNT E.P.”, la empresa de telecomunicaciones estatal de los ecuatorianos, se puede reflejar que se obtuvo un incentivo fiscal, de acuerdo, a los supuestos de la teoría de razones fiscales, que resulto ser una de las bases para el proceso de conformación de “CNT E.P.”.

Basándose en el enfoque de las empresas telefónicas necesitaban un motivo para fusionarse puede considerarse la diversificación, ya que es posible considerar que el proceso de conformación de “CNT E.P.” está relacionado con el hecho de diversificar las telecomunicaciones del país. La razón fundamental para ser considerada que se da un proceso de diversificación como tal; es decir, que las extintas empresas de

telecomunicaciones “Pacifictel S.A.”, “Andinatel S.A.” y “Telecsa S.A.” prestaban los servicios de manera aislada.

A tal efecto, la conformación de la empresa de telecomunicaciones “CNT E.P.”, la nueva empresa de telecomunicaciones estatal pasa a ofertar productos integrales como una sola imagen y deja de lado la imagen de productos aislados de telecomunicaciones.

Al respecto de la teoría de la eficiencia de mercado para el caso de estudio, se puede afirmar que la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” tiene una sinergia al presentar una renta¹¹ mayor como producto del proceso de conformación mediante la fusión de las extintas telefónicas “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.”.

En este contexto es importante considerar los indicadores de resultados obtenidos en el momento de la fusión de las extintas telefónicas “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.” reflejando la siguiente información:

Tabla 6: Estado de situación y resultados, al 30 de octubre del 2008 en (MM USD).

INDICADOR	EX ANDINATEL S.A.	EX PACIFICTEL S.A.	CONSOLIDADO
UTILIDAD OPERATIVA	62.959.905	13.780.742	76.740.647
UTILIDAD NETA	28.282.177	9.521.839	3.784.016
MARGEN OPERATIVO	29,22%	9,75%	21,51%
MARGEN NETO	13,13%	6,74%	10,60%

Fuente: CNT Memoria Empresarial, 2008:73.

Elaboración: autor

La descripción de la tabla refleja un análisis consolidado de las extintas empresas en lo referente a la utilidad operativa y neta como el margen tanto operativa como neta.

La interpretación de los resultados operativos a la fecha de corte 30 de octubre de 2008, lo que corresponde a la extinta “Pacifictel S.A.” reflejó un 78,1% por debajo de los resultados de la extinta “Andinatel S.A.”. En lo que respecta a los resultados netos de la extinta “Pacifictel S.A.” estuvieron en un 66,3% menos en utilidad neta que de la extinta “Andinatel S.A.” como se presento en los márgenes operativos y netos.

¹¹ Incremento neto de riqueza.

Y posterior a ser la “CNT S.A.” con el proceso de la absorción de la “CNT S.A.” a la extinta telefónica “Telecsa S.A.”, la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” logra una renta mayor para el Estado ecuatoriano consolidada en una única empresa.

Para ello se muestra los ingresos totales y gastos operacionales que tuvo como empresa única.

Tabla 7: Indicador de ingresos y gastos.

INDICADOR	AÑO 2012	AÑO 2013
Ingresos Totales	580.000.000,00	664.000.000,00
Gastos Operacionales	421.000.000,00	500.000.000,00

Fuente: CNT Memoria Empresarial, 2008:73.

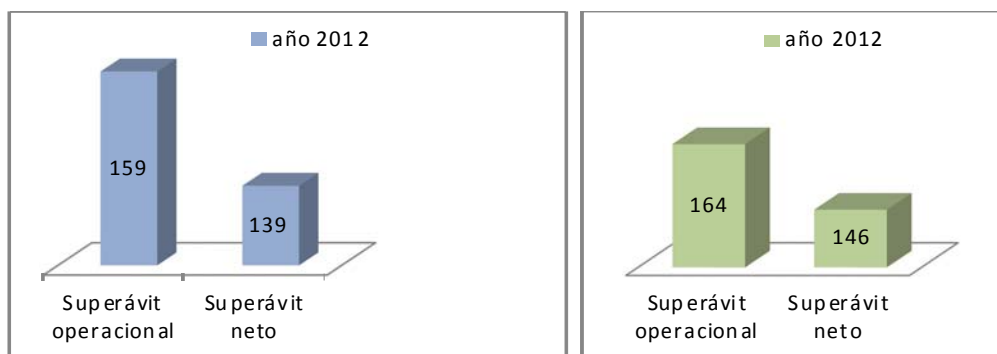
Elaboración: autor.

La descripción de la tabla hace referencia a los ingresos totales y gastos operaciones de los años 2012 y 2013 de la “CNT E.P.”

Para el año 2013 los ingresos totales fueron de USD 664 MM, teniendo un incremento del 15% a lo que se obtuvo en el año 2012 que fue de USD 580 MM. Los gastos operacionales en el año 2012 se reflejo en USD 421 MM, creciendo en un 19% con respecto al año 2013 que mostro un gasto operacional de USD 500 MM.

Es así como lo describen los resultados operacionales y netos de la gráfica:

Gráfico 5: Resultados operacionales y neto en (MMUSD).



Fuente: CNT Memoria Empresarial, 2013:40.

Elaboración: autor.

De acuerdo, a los datos presentados en la gráfica para el año 2013 los superávit operacionales fueron de USD 164 MM, siendo superiores en un 3% con respecto al superávit operacional del año 2012. El superávit neto reflejo USD 146 MM mostrándose en un 5% superior a lo reflejado en el año 2012.

Para el presente estudio, de la teoría de mercados eficientes se relaciona directamente con la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” que apoyó su proceso de conformación mediante la fusión y absorción de las extintas telefónicas. Al relacionarse las empresas en una sola estatal de telecomunicaciones como es “CNT EP” se evidencia la sinergia financiera y operativa.

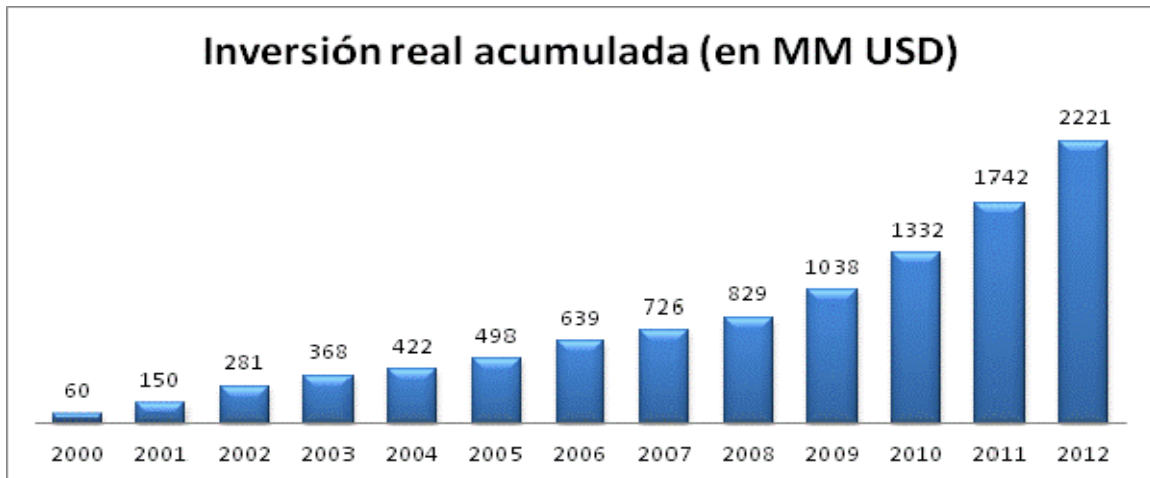
Para una mejor comprensión, a continuación se da una breve explicación de las sinergias financieras.

La sinergia financiera hace referencia a la “diversificación no relacionada o conglomerada”; es decir, la manera en que las empresas buscan tener un crecimiento, este factor se da al no tener una relación entre la actividad de la empresa tradicional con las nuevas oportunidades que se busca tener. Esto se verifica cuando se da una reducción al riesgo empresarial invirtiendo en empresas muy diversas.

La “diversificación no relacionada o conglomerada” tiene la misma consideración que un holding y normalmente se da cuando las empresas pasan por el proceso de fusión, absorción y/o adquisición.

En lo que respecta a las inversiones de “CNT EP”, se puede analizar que para el periodo 2000 – 2007 los valores son acumulados de las inversiones que se tuvieron en las extintas “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.”.

Gráfico 6: Inversión real acumulada.



Fuente: CNT Memoria Empresarial, 2013:38.

Elaboración: autor.

El gráfico muestra la tendencia de inversión real acumulado, estableciendo para el año 2012 una inversión de 2.221 mm de dólares.

Como lo refleja la gráfica la inversión del periodo 2008 – 2013 corresponde a la nueva empresa “CNT E.P.” que paso por un proceso de fusión y absorción. “En los últimos 6 años, la inversión realizada por la CNT en el mejoramiento de las telecomunicaciones supera los USD 2.891 millones, es decir, 3.52 veces más que en años anteriores.” (CNT Memoria Empresarial, 2013:38).

Se habla de sinergias operativas haciendo referencia netamente al aprovechamiento en conjunto de las capacidades de las empresas. En tal razón al analizar la adaptación de los productos que tiene la empresa en el mercado, frente a la competencia se evidencia el aprovechamiento de las capacidades referente al porcentaje de participación de los productos.

Ahora bien una sinergia operativa para el caso de estudio se da, como producto de la utilización de los procesos de producción y marketing de manera conjunta por parte de las tres operadoras telefónicas que pasaron por el proceso de conformación.

Esta sinergia operativa se ve desde la imagen empresarial como tal como lo describe la imagen.

Ilustración 1: imagen empresarial.



Fuente: <http://corporativo.cnt.gob.ec/cnt-con-nueva-agencia-de-atencion-al-cliente-en-cumbaya/>

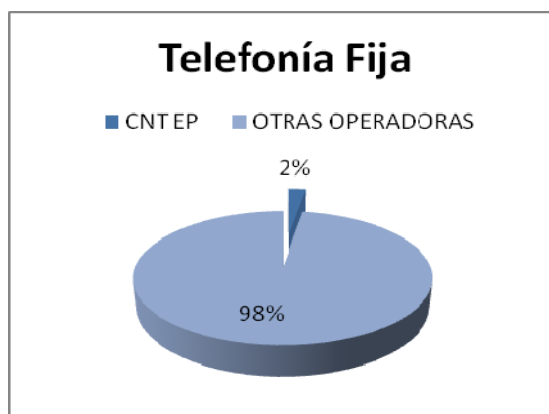
La imagen muestra un logotipo que identifica a la imagen empresarial de la “CNT E.P.”.

Es así que, interpretando el caso a través de la teoría de la eficiencia de los mercados, actualmente la “CNT E.P.” tiene las sinergias que se explicaron en los párrafos anteriores.

La sinergia operativa refleja con corte al 31 de diciembre 2013 que la “CNT EP”, obtuvo el 87% de participación en el mercado, a comparación del 13% de participación por parte de otras operadoras.

El aprovechamiento de las capacidades que han tenido las extintas operadoras “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.”. Como lo refleja la gráfica.

Gráfico 7: Posicionamiento en telefonía fija.



Fuente: CNT Memoria Empresarial, 2013:20

Elaboración: autor

La gráfica demuestra el posicionamiento que tiene la “CNT E.P.” al respecto de la telefonía fija con relación a otras operadoras.

Al respecto de la telefonía móvil, existe un aprovechamiento de las capacidades operacionales; pero aún es un mercado por el que la empresa telefónica tiene que trabajar debido a tener una participación en el mercado del 2,40% frente a otras operadoras que logran la participación en el mercado del 97,60%. De acuerdo, a la gráfica:

Gráfico 8: Posicionamiento en telefonía móvil.

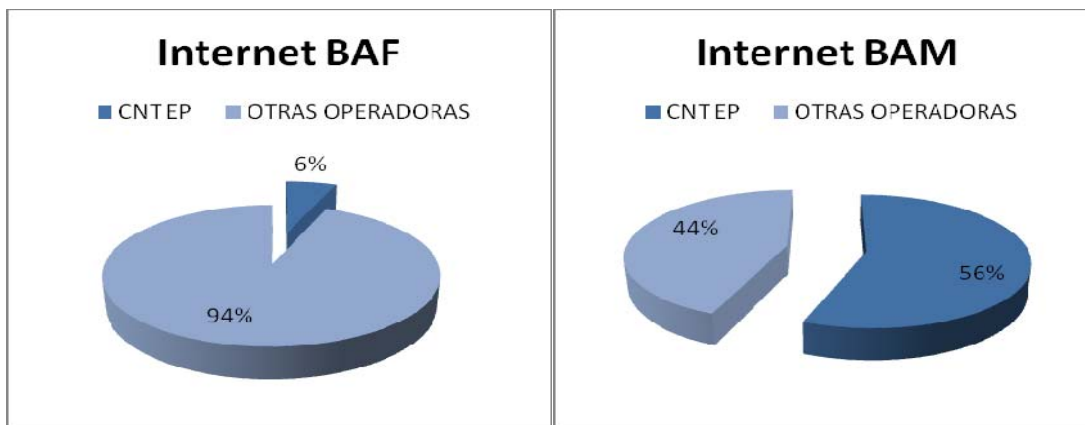


Fuente: CNT Memoria Empresarial, 2013:20.
Elaboración: autor

El gráfico refleja la relación que tiene la “CNT E.P.” con otras operadoras al respecto del producto de la telefonía móvil.

En lo que se refiere al servicio de internet están presentes dos estadísticas de participación en el mercado, uno que es internet banda ancha fijo (BAF) y otro internet banda ancha móvil (BAM).

Gráfico 9: Posicionamiento en internet BAF / BAM.



Fuente: CNT Memoria Empresarial, 2013:20.

Elaboración: autor.

Las gráficas muestran el posicionamiento del servicio de internet fijo como móvil en relación a las otras operadoras.

Esta participación es directamente proporcional a las estadísticas de telefonía, como se mostro en la gráfica existe un mayor porcentaje de participación en lo que respecta al internet banda fijo con el 56% en relación al 44% de otras operadoras, esta cifra es proporcional al porcentaje de participación de líneas fijas instaladas.

No obstante, para el servicio de internet banda móvil la participación en el mercado es de 6%, efecto proporcional a la falta de participación en telefonía móvil, por ello como participación de otros operadores representa 94%.

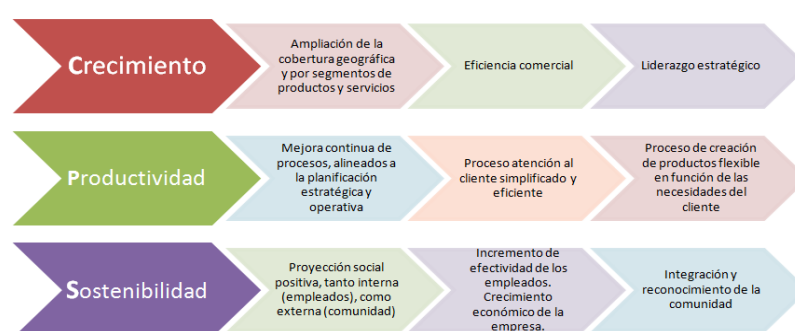
En fin, en lo que respecta a sinergias administrativas se hace referencia a los procesos de gestión organizacional, las habilidades que tienen los directivos de las empresas a partir del proceso de fusión y adquisición.

Para la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” el “fortalecimiento de la gestión del talento humano, conjuntamente con la elaboración y promulgación de un marco regulatorio apropiado facilitan el impulso empresarial, garantizando la competitividad de la empresa en un entorno cada vez más riguroso” (Memoria Empresarial, 2008:57).

Al momento de la fusión la “CNT E.P.” ejecuto un plan de capacitación que se enfoco en “actualizar conocimientos y disminuir brechas técnicas y tecnológicas lo que permite contar con personal competente, en todas las áreas de la gestión” (Memoria Empresarial, 2008:59).

Para el año 2011 “CNT E.P” marca la línea del Plan Estratégico Empresarial 2011-2015, basado en la línea de la innovación y la transformación empresarial que está marcado por los principios constitucionales en la Ley Orgánica de Empresas Públicas alineadas a las estrategias, objetivos, políticas, y metas del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, descritos en tres ejes principales que identifican los objetivos empresariales de crecimientos, productividad y sostenibilidad.

Tabla 8: Plan Estratégico Empresarial 2011-2015.



Fuente: Memoria Empresarial, 2011: 8.

Elaboración: autor.

La descripción gráfica representa el Plan Estratégico Empresarial 2011-2015 que refleja los ejes de crecimiento, productividad y sostenibilidad.

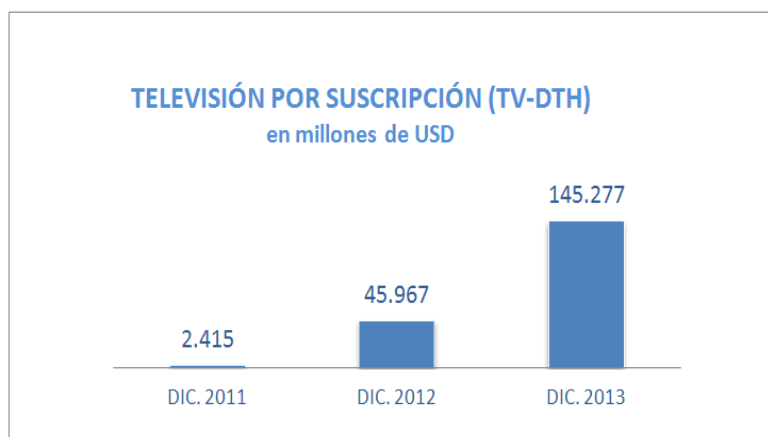
Es importante acotar que en las entrevistas realizadas en la investigación se evidenció que la expectativa de los colaboradores antes del proceso de fusión y absorción de la “CNT E.P.”, se estimaba el crecimiento empresarial con una valoración del 56,3% como alta, en una valoración media del 12,5% y como baja valoración el 31,2%.

En relación a la productividad se muestra en las entrevistas que el proceso conformación de la “CNT E.P.”, permitió tener una valoración de productividad como alta con un 75,1%.

Otro cambio que determinó el proceso de la “CNT E.P.” se da con el servicio de televisión pre pagada es así que, según el documento “Memoria Empresarial 2011” en noviembre del 2011 se realiza el lanzamiento del servicio de televisión pre pagada con contenidos diferenciados de audio y video. Teniendo como cifra a diciembre del 2011, 1.948 servicios instalados.

Para el año 2013, la televisión por suscripción (TV-DTH) cuenta con 142.862 suscriptores de TV. Y la gráfica describe la evolución del número de suscriptores.

Gráfico 10: Posicionamiento en televisión.



Fuente: Memoria Empresarial, 2011: 18.

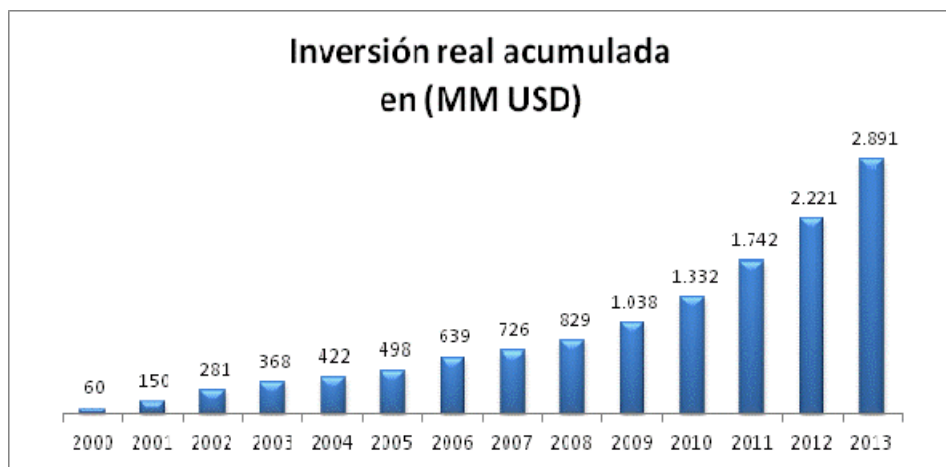
Elaboración: autor.

Como lo muestra el gráfico la evolución de televisión por suscripción (TV-DTH) ha ido cada año en aumento pasando de diciembre 2011, con 2.415 millones de dólares a diciembre 2013 con 145.277 millones de dólares.

En relación a los resultados obtenidos en las encuestas de esta investigación, la televisión por suscripción como posicionamiento del portafolio de productos en el mercado tiene la siguiente valoración: alta en 43,7% media 25% y baja en 31,3%.

Las inversiones realizadas por “CNT E.P.” para el mejoramiento de las telecomunicaciones superan los USD. 2.891 MM, es decir, el 3,52 veces más que en años anteriores.

Gráfico 11: Inversión real acumulada 2000-2013.



Fuente: Memoria Empresarial, 2011: 38.

Elaboración: autor.

Nota: años 2000-2007 valores acumulados (ex Andinatel S.A. + ex Pacifictel S.A.). Años 2008-2013 CNT E.P.

La gráfica muestra el continuo crecimiento en inversión y aún más pronunciada la inversión en el periodo 2008-2013.

De acuerdo, a la investigación llevada a cabo, existieron cambios determinantes que se dieron en su momento del proceso de conformación debida a la investigación realizada al respecto de líneas teóricas, evidencia empírica y resultado de la recolección de datos mediante encuesta.

Estado actual de la empresa estatal de telecomunicaciones “CNT E.P.”.

El desempeño que tiene la empresa estatal de telecomunicaciones “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” se enmarca en su gestión empresarial que permite cumplir con los objetivos empresariales que posee, como empresa de telecomunicaciones que busca un desarrollo para el país.

Según información mostrada en el documento de rendición de cuentas “Memoria Empresarial, 2013” los seis años de gestión correspondiente al periodo 2007 – 2013 la “CNT E.P.” ha tenido:

“Una inversión de USD 2.251 MM que representa el 78% del total de las inversiones realizadas en los últimos 15 años. Este nivel de inversión ha permitido dotar de servicios innovadores de alta tecnología y atención personalizada, mejorando notoriamente la calidad de sus productos; con la implementación de la tecnología

HSPA+¹², LTE/4G¹³ en el servicio móvil, hoy la CNT EP, está en capacidad de ofrecer mayor velocidad y cobertura, acortando distancias e integrando al país con el resto del mundo”. (Memoria Empresarial: 2013,3).

La estructura de la estrategia empresarial de “CNT E.P.”, de acuerdo, a la memoria empresarial 2013, se establece en base a la Estrategia de Innovación y Transformación Empresarial” como lo describe en la tabla:

Tabla 9: Estrategia empresarial de “CNT E.P.”

ESTRATEGIA EMPRESARIAL			VISIÓN EMPRESARIAL
EJES ESTRATEGICOS			ESTRATEGÍA
CRECIMIENTO	PRODUCTIVIDAD	SOSTENIBILIDAD	INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN
OBJETIVOS		ESTRATEGIAS	
<p>* Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.</p> <p>* Incrementar el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y tecnología de la información y comunicación tomando en cuenta la planificación territorial.</p> <p>* Promover productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.</p>		<p>* Fortalecer el portafolio de productos y servicios con innovación y de acuerdo, a las tendencias del mercado</p> <p>* Ejecutar obras de infraestructura de telecomunicaciones a nivel nacional, tomando en cuenta la planificación territorial.</p> <p>* Desarrollar un portafolio específico de soluciones de telecomunicaciones para las instituciones del Sector Público.</p>	
MISIÓN EMPRESARIAL Y ALINEAMIENTO EMPRESARIAL			

12 Tecnología móvil de 3era. para voz y datos con velocidades superiores a los 20 Mbps. Es una combinación de tecnologías posteriores y complementarias a la 3era. Generación de telefonía móvil (3G), como son el 3.5G o HSDPA y 3.5G Plus, 3.75G o HSUPA.

13 Tecnología móvil de 4ta. generación, orientada a datos y que permite velocidades superiores teóricas de más de 100 Mbps. Con estas velocidades, LTE puede soportar diferentes tipos de servicios incluyendo FTP, video streaming, voz sobre IP, juegos en línea, video en tiempo real, TV sobre internet, etc.

* **Incrementar** la participación de la CNT como principal proveedor de telecomunicaciones en el Sector Público.

* **Optimizar** la productividad institucional.

* **Mantener** la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.



Fuente: Memoria Empresarial, 2013:12.

Elaboración: autor.

Actualmente la “CNT E.P.” presenta una inversión en telecomunicaciones de USD. 2.251 MM correspondiente al periodo 2007-2013 lo que representa el 78% del total de las inversiones que se realizaron en los últimos 15 años, considerando montos invertidos por las extintas empresas, dicho porcentaje del 78% corresponde a la inversión como empresa única como la “CNT E.P”.

Debido a la cambiante necesidad del mundo de las telecomunicaciones esta inversión realizada ha permitido la dotación de productos de alta tecnología reflejando una notoria calidad de productos ofertados como es la implementación de tecnología HSPA+, LTE y 4G en lo que respeta a la telefonía móvil ofreciendo una mayor cobertura y velocidad.

Los cambios intervenidos a lo largo del tiempo, se ven evidenciados en los indicadores de las encuestas realizadas a los funcionarios de las extintas empresas. Al mencionar que el posicionamiento en el mercado de las telecomunicaciones corresponde a: oferta competitiva, captación e clientes, unificación de la imagen corporativa, precios de los productos y servicios y portafolio de productos y servicios.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se analizarán las entrevistas realizadas a altos directivos de la empresa y funcionarios que colaboraron en la realización del estudio. De forma conjunta se analizarán encuestas en línea que han sido formulados con la base de las entrevistas realizadas, donde estas encuestas se enfocan en los indicadores que se utilizaran en esta investigación.

Tanto las entrevistas como las encuestas en línea, son el mecanismo que permitirá analizar y evidenciar los “Cambios en las Estrategias Comerciales a lo largo del proceso de conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

Resultado y discusión de las entrevistas

Las entrevistas realizadas a los directivos y funcionarios de la “CNT E.P.” se analizan e interpretarán con el fin de obtener los resultados se confrontarán las entrevistas realizadas con las teorías enunciadas en el marco teórico y con los casos presentados en el marco empírico.

Las entrevistas realizadas en los dos ámbitos de los recursos humanos y comerciales presentan los siguientes resultados que son reflejados en los puntos a continuación. La entrevista está enfocada en plantear la pregunta de la entrevista y la discusión en el criterio de los entrevistados.

Resultados y Discusión Ámbito Recursos Humanos

La dinámica en el desarrollo de discusión para el ámbito de recursos humanos será plasmar la pregunta que se formula en la encuesta y confrontar los resultados que se obtuvieron a los entrevistados permitiendo identificar en la investigación la existencia de los resultados considerados.

En tal razón se procede con la dinámica, basada en el levantamiento de información que se pudo obtener por las respuestas dadas por parte del Ing. Leopoldo Paz quien se desempeña en la “CNT E.P.” como Jefe de Nómina y tiene un conocimiento amplio de la empresa por su trayectoria de más de diez años que está en la entidad.

Por otro lado, la información obtenida por parte del Ing. Alejandro Llerena, quien es funcionario del área de Calidad y Productividad y su trayectoria en “CNT E.P.” de ya

cuatro años, le ha permitido conocer de cerca los procesos. Es así que se considerarán los criterios de los entrevistados en la información obtenida a la formulación de la encuesta:

- i. Debido a la integración de tres empresas de telecomunicaciones, cada una con su estrategia y estructura comercial, ¿cuán complejo fue que éstas se alineen a una sola estrategia comercial?*

Los encuestados coinciden en que fue complejo que la estrategia y estructura comercial se alineen por tratarse de tres empresas diferentes. El Ing. Paz menciona que “una estrategia que está desplegada para una empresa obviamente no puede servir para otro tipo de empresa” así el Ing. Llera explica que las empresas “respondían cada una a su propia estrategia y cultura organizacional”

Lo que se buscó como estrategia en “CNT E.P.”, en contexto, a la explicación del Ing. Paz es “trabajar en una misma estrategia para “CNT E.P.”, que para el Ing. Llerena se basó en el “cumplimiento de las nuevas disposiciones emitidas por el gobierno nacional fue que se alineen, de acuerdo, a la cultura de una de ellas”.

Paz tiene su criterio que “la estrategia como tal está bien diseñada tiene todos los aspectos estratégicos que debe comprender, sin embargo ya alinearla la palabra alineamiento es complejo no solo cuando te fusionas sino para cualquier empresa”, lo que de cierta forma contempla Llerena al mencionar que en el “momento se sigue todavía en planes de gestión de cambio y de la implementación de una cultura organizacional única”.

Lo que se evidencia es que alinear una estrategia y estructura comercial de las tres extintas empresas a una sola, como es la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, es bastante complejo y, como lo menciona Paz, “lo más complejo lógicamente fue el tema de poner esto en conocimiento de la parte operativa, de los asesores que están de cara al cliente y esa es la parte más complicada de cualquier empresa”.

Además se demuestra que “CNT E.P.” actualmente está trabajando por una alineación que se complica porque el conocimiento lo debe llevar la parte operativa de la empresa, que es el front al cliente y, como lo explica Paz, “las diferentes culturas que tenemos en la Costa, en la Sierra, en el Oriente, en la región Insular obviamente son muy diferentes con ciertas características que se repiten”.

Esta afirmación va más allá de un tema operativo que se convirtió en un tema cultural, ya que hasta el momento tratan de buscar alternativas que permitan llegar a las personas y que estén puedan asimilar que ahora todas trabajan para una sola empresa y, por ende, se debe mantener una única estrategia y estructura comercial.

ii. ¿Cómo se podría medir, en su opinión, el hecho de que estos procesos de fusión y absorción mejoran la eficiencia en la organización y la calidad de vida del personal?

El hecho de poder medir un proceso de fusión y absorción y saber si este proceso mejora la eficiencia en la organización y la calidad de vida del personal, para el Ing. Paz se puede trabajar en una “medición de clima laboral, entonces estas mediciones de clima laboral te dan una orientación de cómo está la productividad, como la calidad de vida de las personas”.

Como lo menciona Llerena, “cada uno de los que los colaboradores pueden decir que ya no trabajan en los procesos en zonas geográficas específicas sino los procesos y servicios que se han implantado son de alcance nacional entonces a satisfacción de cada una de las personas”

A pesar de tener el criterio de Llerena como respuesta a una medición de clima laboral, Paz menciona que en un proceso de fusión y absorción como el que experimento “CNT E.P.” sería ideal “hacer una medición de expectativas previo a la fusión que por temas de tiempo es complicado y no sé lo logra hacer y obviamente una medición de clima después”

Según lo conversado con el Ing. Paz en la entrevista, “CNT E.P.” lleva a cabo mediciones de clima laboral. La primera vez que recordó que se hizo una medición fue cuando ya se vivió el proceso de fusión por el año 2010 o 2011. Lo que Paz recordó en ese momento fue la curiosidad de la gente por lo que iba a pasar con la medición. Como Paz lo menciona la “expectativa de la gente era el tema de que va a pasar conmigo, ahora que estoy fusionado”

iii. ¿Cómo se llevó a cabo la distribución del personal en la organización para mantenerlos en funciones? ¿O se consideraron situaciones de despidos en la organización?

El Ing. Paz explica que al momento de fusionarse lo que hizo “CNT E.P.” es “mantener a la gente en las áreas principales lo que es la parte comercial, la parte técnica” y en otras áreas consideradas como no estratégicas, aquellas áreas de apoyo se dieron movimientos, de acuerdo, a las necesidades de la empresa en el momento.

Paz aclaró que “no siempre se puede o se tiene la facilidad o la apertura para ubicar una persona que sabe hacer x función para el puesto x a veces la empresa no necesita ya las funciones x y al personal x”.

Con la afirmación de Paz, se reflejó que existieron despidos en la organización: al sumar el número de colaboradores de las tres extintas empresas se consideró un alto número de personal y es así que, para el año 2011, Paz menciona que “hubo una salida de aproximadamente 2.000 personas”.

Para Llerena “la implementación de nuevas tecnologías y de nuevos procesos o de mejoras de procesos también hace que la cantidad de recursos más bien que se optimicen los recursos y se organicen de mejor manera los recursos que se disponen”.

iv. ¿Se tuvo que crear nuevas estrategias o se mantuvieron con las existentes? De ser el caso en que se mantuvieron estrategias ya existentes, ¿cuál de las de las tres empresas se mantuvo?

Tanto Paz como Llerena afirman que no fue posible mantener las estrategias existentes y se tuvo la necesidad de crear nuevas estrategias. Como lo afirma Paz no se puede mantener las estrategias ya que “la estrategia en función de una empresa privada que era “Andinatel S.A.”, “Pacifictel S.A.”, “Telecsa S.A.” es completamente distinta a una empresa pública que tiene una política de gobierno netamente socialista”

Con lo mencionado por Paz, se refleja que las políticas del actual gobierno han intervenido en el proceso de conformación lo que es importante destacar que la línea socialista que presenta el gobierno para el caso de “CNT E.P.” según lo explica Paz es un “enfoque de productividad”.

Entonces la estrategia no puede mantenerse tiene que cambiar la estrategia obviamente cambió la planificación estratégica y la planificación de recursos humanos tuvo que cambiar y alinearse.

De acuerdo, a lo mencionado por Llerena el “absorber nuevos productos, nuevos procesos nuevas tecnologías al asimilar varias culturas organizacionales las estrategias tienen que ser adaptadas”.

Refiriéndose Llerena que la estrategia “no pueden responder solamente a una situación sino que tiene que integrar el comportamiento de todo el personal a nivel nacional”. En el desarrollo de la entrevista se improvisó una pregunta adicional a Llerena que fue si está integración a la que se refiere permitió tener complementariedades.

Llerena afirmó “claro, porque se potencializa” a lo que profundizó su afirmación con un ejemplo mencionado así: “si nosotros teníamos en una zona procesos más ágiles más eficientes certificados con normas internacionales de calidad al implantar este modelo a nivel nacional, pues se mejora la operación en toda la Corporación y los procesos son de la Corporación”

En base, a la investigación del caso de estudio la afirmación de Llerena de que “en realidad hay varias estrategias que se han potencializado y que son sinérgicas en cada una de la regiones en cada una de las líneas de producto y las tecnologías que manejamos”.

Por lo mencionado en la entrevista se formuló una pregunta adicional para Llerena.

v. ¿Si se tuvo esta complementariedad, podemos decir que esta complementariedad permitió tener una sinergia en beneficio de esta fusión?

Llerena menciona que sí, y a la vez afirmó que el proceso por el cual atravesó al “CNT E.P.” como fue la fusión y absorción permitieron que la empresa se fortalezca.

Mencionando Llerena que “evidentemente en todo lo que son servicios fijos, “CNT E.P.”, es la empresa más fuerte a nivel nacional tanto para el segmento corporativo como para el segmento masivo” considerando con esta afirmación que “CNT E.P.” es líder en el segmento de telefonía fija.

Llerena destacó que “también para lo que es en los nuevos productos de telefonía móvil y servicios móviles tenemos la mejor tecnología en la actualidad en el país”, dando un plus en su afirmación al señalar que “todo sumado en realidad a beneficio de la corporación y a final de cuentas de nuestros clientes que es el pueblo ecuatoriano en general”

Lo que evidencia que el fuerte de la empresa da valor a la convergencia de productos que es el resultado de una complementariedad de los productos ofertados en su conjunto por una única empresa, es decir, se aprovecho las sinergias existentes.

vi. Desde su perspectiva, ¿cuál cree Usted que fue el clima laboral que se ha percibido durante el proceso de fusión y absorción entre las tres empresas?

Como lo menciona Llerena “es un punto bastante complejo porque en cualquier proceso de esta naturaleza para cualquier corporación siempre va a ver un tema de resistencia al cambio”.

Es así que, para Paz la percepción de clima laboral de la ex “Andinatel” “fue muy sano” explicando su afirmación en que “Andinatel” “fue la que llevo la batuta, tomo el control de la fusión”.

No obstante, mencionando Paz que las otras empresas “Pacifictel S.A.” y “Alegro S.A.” “fueron quienes se vincularon a la empresa”.

Para Paz la percepción del clima laboral en lo que respecta a las empresas que se vincularon en este proceso de conformación por un lado la fusión para el caso de “Pacifictel S.A.” y por otro la absorción de “Alegro S.A.” es bajo al respecto de su clima laboral al mencionar que “la cultura que tienen estas ex empresas dentro de su ámbito zonal o geográfico es bastante bajo, bastante malo por decirlo así porque tenían mucha expectativa de que iba a ver un cambio mucho más positivo de lo que ya había”.

Por tal razón, en un proceso de fusión en el que se ven inmersas las empresas es necesario considerar las recomendaciones dadas por el Ing. Llerena, quien manifiesta que es importante llevar “procesos ordenados, porque si no se trabaja sobre la posible afectación detectada, en realidad sí se puede llegar a tener un gran problema en la corporación y especialmente en el comportamiento de las personas”.

vii. Al respeto de la generación de los ingresos de “CNT EP”, ¿considera Usted que la empresa está generando una renta económica con mayores incrementos que el generar los ingresos de forma separada?

En la entrevista al formular esta pregunta al Ing. Paz hizo mención que este proceso de fusión debió haber sido llevado a cabo mucho antes, mencionado que anteriormente cuando

existía la extinta “IETEL”, se maneja una única empresa de telecomunicaciones a lo que acoto que las “políticas, la economía, las culturas van desarrollándose, van avanzando”.

Por lo que, hacer una comparación precisa como lo menciona Paz “es complicado y poder medir los ingresos de las empresas separadas y las empresas unificadas para determinar un monto específico”.

Lo que difiere del criterio de Llerena quien basado en la evidencia considera que la generación de una renta única “es uno de los mayores logros” haciendo referencia a que en las distintas zonas ex Andina y ex Pacifico “antes se podrían decir que eran competidoras”.

Para Llerena al unirnos las dos empresas permitió “fortalecer su cartera de clientes y estandarizar la prestación de servicios”, logrando que la empresa este “bajo un solo parámetro” y reflejando el resultado de que los clientes de las empresas ahora fusionadas se centran en una sola empresa.

Pero como lo menciona Paz “hay otros aspectos como por ejemplo el tema de la estructura organizacional, el modelo operativo, el liderazgo, el plan de negocios” que aún no están siendo abarcados por un todo una sola empresa siendo estos temas los que aun no permiten para el criterio de Paz “llegar a los ingresos que como empresa única debe lograrlo”.

viii. ¿Reconoce Usted que este proceso de conformación de la “CNT EP” ha permitido tener una oferta competitiva en el mercado como producto de las sinergias dadas por la fusión de absorción de las empresas?

Las respuestas a la formulación de esta pregunta en la entrevista refleja dos criterios y puntos diferentes por parte de los entrevistados en este ámbito como es el Ing. Paz e Ing. Llerena.

Para este último su respuesta es afirmativa basado en la evidencia de que “ahora ya se maneja una cartera de productos en una oferta comercial no solamente para servicios fijos o servicios móviles” es así que el Ing. Llerena profundiza en hacer referencia a la realidad de que “se maneja una cartera integrada como un portafolio importante de productos que considera todas las tecnologías y servicios de telecomunicaciones de última tecnología a nivel mundial que se prestarían aquí en el país.”

Es así que para el criterio del Ing. Paz en la mente de los ecuatorianos todavía están presentes las extintas empresas. Para aseverar su explicación Paz nos explica mediante el ejemplo de los servicios de internet que se mantenía en cada una de las empresas exponiendo: “el fast boy que hasta ahora se comercializa era un producto netamente de Andinatel y en Guayaquil era easynet”, por lo que afirma que “la gente en Guayaquil conoce más lo que es easynet y se identifica con ese producto y en la sierra más lo que es fast boy”.

Como se puede evidenciar en el criterio de Paz este es un problema de percepción de las sociedad por lo que en su afirmación lo menciona que “esa complejidad de poder fusionar los productos si bien es cierto físicamente los fusionas, pero no en la mente del consumidor”.

De acuerdo, al criterio que se basa en un estímulo de percepción se consideró oportuno formular otra pregunta:

ix. Debería haber un trabajo a nivel de procesos para percepción en la mente del cliente.

A esta nueva formulación de la pregunta Paz proporciona su criterio de afirmación “por supuesto hacer una estrategia mucho más minuciosa de lo que es el marketing hacer mucho más”, considerando a la vez que desconoce si se llevan a cabo procesos de focus grup, las encuestas que es de zondi.

Y mencionando oportunamente en su criterio que estos son temas que tienen una competencia de otra área al decir que “realmente más los maneja el área comercial para poder posicionar mucho más los productos, de pronto una estrategia es borrar ese nombre y poner un nuevo”.

Lo que se puede evidenciar en esta pregunta formulada es que hay que profundizar los temas de percepción al cliente.

x. ¿Supone Usted que este proceso de conformación responde al estímulo de apertura económica y estabilización de la economía en el país?

Para el Ing. Paz, este proceso de conformación de “CNT E.P.” responde a “un modelo económico dado desde la política de gobierno” haciendo referencia a que este fue “uno de los ofrecimientos de campaña del actual Presidente de la República”.

Considerando Paz a la vez que este era “un proceso de estabilización nacional; pero más allá de la fusión en si es el hecho de proteger nuestros recursos, entonces de fortalecer las telecomunicaciones del país”.

A este criterio también se suma el Ing. Llerena al mencionar afirmativamente sobre este proceso de conformación de “CNT E.P.” que “en realidad sí” se tiene una apertura y estabilidad económica para el país basándose en que hay un único beneficiario en este proceso que el “ciudadano común”.

Criterio que va mas allá al aclarar que este proceso “de fusión y de integración lo que se ha hecho es abaratar costos e inversiones para nuestros clientes. Ahora se tiene nuevos productos a precios mucho más económicos y rentables de lo que se podía tener antes”.

Lo que Paz afirma que “incluso nosotros a esta época creo yo deberíamos estar exportando servicios de telecomunicaciones”. A lo que Llerena reconoce que “nosotros manejamos ya procesos de implementación de infraestructura tecnológica a gran escala lo que nos permite también abaratar los costos cuando hacemos captación de clientes”.

Basados en estos criterios es relevante considerar los avances que se tiene como empresa fusionada sin dejar de lado que aun hay procesos que se deben ser fortalecidos ya que como lo menciona Paz “hay que sentarnos, analizar y ver en que estamos fallando porque la idea del modelo es bueno, nos estamos fortaleciendo internamente para poder salir a vender a fuera; pero ya han pasado cuatro años y entonces estamos todavía en este ir y venir de no fortalecimiento aun”.

xi. ¿Se estaría aprovechando de las habilidades de los directivos incorporados a raíz de la fusión?

Llerena considera en su criterio personal que “sí, porque especialmente cuando se incorporaron los servicios móviles a lo que eran servicios fijos evidentemente este conocimiento nos permitió adaptarnos a las nuevas tecnologías y básicamente a lo que se orienta el mercado que son servicios móviles”.

Para Paz fue necesario considerar una aclaración en la formulación de la pregunta por lo que supo mencionar si: “Te refieres tú, a la gente nueva que vino a la empresa desde la fusión y que hasta hoy se mantiene”.

Lo que permitió aclarar y reformular la pregunta profundizando en el interés que se tiene en conocer: *si es que existió una complementariedad, se aprovecha habilidades y destrezas de algún directivo que lo tendrá presente otro directivo y les permita trabajar en conjunto con una complementariedad de habilidades.*

Paz explico el proceso que se llevo al respecto de los directivos indicando “lo que existió fue una ubicación de los Directivos principalmente de los que deben dirigir la empresa, de acuerdo, al puesto que más se alineaba a su perfil; pero no necesariamente lo que la empresa necesitaba”.

Exponiendo que en los procesos de fusión se dan supresión de puestos explicando de la siguiente manera “hay algunos directivos que tienen que salir de la empresa porque ese proceso ya no se está manejando como se estaba manejando antes”.

Situación que lo dejo claro al mencionar que “hay que quietarnos el paternalismo de la cabeza y tomar decisiones que obviamente estén alineadas con el tema de fusión y aprovechar justo esas potencialidades de los directivos que estaban en cada una de las empresas”.

Como en todo proceso de fusión las empresas que se van a ver más afectadas son las empresas que se incorporan en este caso no fue la excepción ya que como lo menciona Paz “obviamente Pacifictel fue la más golpeada porque fue donde la mayor cantidad de ejecutivos salieron o se les termino el encargo y en Telecsa pues se fueron ubicando dentro de la estructura de Andinatel”.

xii. ¿En este proceso de fusión según la entrevista y el panorama que hemos tenido, consideramos que proceso de fusión, absorción en que camino esta mediano, largo, corto?

Para el criterio de Paz “estamos en camino todavía, poder consolidarnos como empresa”, lo que profundiza al explicar su criterio que “hay que alinear primero a los directivos de la empresa de todo el país, provinciales, nacionales, a toda la alta plantilla de los ejecutivos, si

es que ellos no están alineados, no están trabajando en equipos, obviamente desplegarlo hacia abajo es muy complicado”.

Como se evidencia uno de los temas que hay que profundizar es a los directivos de las empresas siendo lógico el criterio que alineados y manejando un solo criterio de nivel directivo el desplazamiento ya solo se basa en enseñanzas hacia abajo.

Resultados y Discusión Ámbito Comercial.

Para el desarrollo de la discusión en el ámbito comercial se mantiene la dinámica del ámbito de recursos humanos; es decir, se plasma la pregunta que se formula en la encuesta y, a la vez, se confrontara con los resultados obtenidos por parte de los entrevistados.

A fin de proceder con esta dinámica, se levantara de información que se pudo obtener por las respuestas dadas por parte del Ing. Christian Zúñiga, quien se desempeña en la “CNT E.P.” como gerente de planificación quien con su amplio conocimiento de la empresa por su trayectoria desde el inicio de lo que era la extinta “Telecsa S.A.”.

Por otro lado información obtenida por parte del Ing. Marcelo Alban quien es jefe de planificación y su trayectoria en lo fue la extinta “Andinatel S.A.” desde hace diez años atrás, le ha permitido conocer la empresa como tal.

Por las razones expuestas se considerarán los criterios de los entrevistados en la información obtenida a la formulación de la encuesta:

- i. Con el fin de fortalecer a la empresa estatal de telecomunicaciones, ¿cuáles fueron las estrategias comerciales más relevantes para enfrentar a la competencia?*

Tanto el Ing. Zúñiga como el Ing. Albán coinciden en que el proceso de fusión se da como una estrategia para competir en el mercado de las telecomunicaciones.

Al respecto Albán menciona que al entrar en un proceso de fusión y conformar una sola empresa es “justamente para consolidar a la empresa en un grupo fuerte”, considerando que las sinergias de cada empresa pueden traer beneficios para la “CNT E.P.”, lo que identifica lo que sucedió en el caso de Pacifictel: “la idea era entrar al mercado de la costa sin tener mayores barreras para lo que es la instalación de infraestructura”.

Al respecto de “Alegro” Albán menciona que la estrategia para esta extinta empresa “fue ampliar el portafolio de productos de la compañía”, acotando que “la tendencia del mercado es mucho más de lo que son telecomunicaciones móviles y tener a Alegro dentro

como parte de la compañía fue una estrategia para competir contra los más grandes operadores del mercado”. Esta situación es compartida por Zúñiga, quien menciona que “la visión más importante fue el empaquetamiento de los servicios en el sector de las telecomunicaciones”, lo que permitiría competir en el mercado como una sola empresa y no cada empresa con sus productos por separado.

Aseverando Zúñiga que las telefónicas que brindaban en su trayectoria productos de telefonía fija, internet y transmisión de datos ahora “tenían que incorporar en su portafolio de productos, los servicios y productos de telefonía móvil”.

Es así que en este escenario Zúñiga analiza más a fondo al mencionar que los “servicios móviles están reemplazando a todos los servicios fijos entonces si la empresa quiere crecer tenía que tener en su portafolio de productos los servicios en los cuales se de ese crecimiento”.

ii. ¿Se podría considerar que dichas estrategias beneficiaron interna y externamente a la “CNT E.P.”?

Zúñiga como Albán coincide al afirmar que dichas estrategias beneficiaron a “CNT E.P.”, aunque cada uno tiene su criterio. Para Albán “la idea de mostrar hacia el público una corporación grande con todo el portafolio que satisface las necesidades de telecomunicaciones del segmento corporativo y masivo si se conseguido”, siendo este uno de los beneficios que se dio a través del proceso de fusión.

Zúñiga, desde punto de vista interno, menciona que “una de las sinergias importantes que tenía que ver con la fusión era el ahorro en los costos de operación”, siendo más específico al poner como ejemplo ciertas áreas de la organización como son “áreas de apoyo básicamente funciones administrativas financieras, legales, inclusive algo más especializado como la misma área técnica, comercial, hablemos de TI o tecnologías de información”.

En este contexto, en los ejemplos citados por parte de Zúñiga se puede evidenciar que el aprovechamiento de la sinergia en el ahorro de los costos de operación está presente al mencionar que “para manejar las dos gestiones o las dos empresas, CNT EP y Telecsa, básicamente se requería en esas áreas de apoyo el mismo personal o incrementarlos de cierta manera para poder manejarlos y sostener la operación” de manera unificada”.

iii. Debido a la integración de tres empresas de telecomunicaciones, cada una con su estrategia y estructura comercial, ¿cuán complejo fue que éstas se alineen a una sola estrategia comercial?

Albán como Zúñiga consideran que es complejo alinear una sola estrategia comercial en la empresa fusionada, debido a que cada una de las empresas tenía culturas organizacionales diferentes.

Para Albán “Pacifictel tenía una forma de operar y la parte de Alegro también tenía su forma de operar que difiere o difirió en su momento de lo que teníamos en Andinatel,” Zúñiga considera que en el aspecto cultural lo complejo era “el hecho de llegar a ser parte de una empresa pública y tener que cumplir con toda la normativa complica y limita el campo de acción de la empresa en un mercado que es muy dinámico”.

Desde su punto de vista de Zúñiga afirma que “las principales complejidades estaban relacionados con la parte comercial en que el conocer la forma de vender los servicios móviles”. Al referirse que el personal del área comercial específicamente ventas de la empresa que únicamente brindaba servicios de telecomunicaciones fijos debe estar preparada en los conocimientos de servicios móviles.

iv. ¿Se tuvo que crear nuevas estrategias o se mantuvieron con las existentes? De ser el caso en que se mantuvieron estrategias ya existentes, ¿cuál de las de las tres empresas se mantuvo?

Los dos encuestados en este ámbito comercial coinciden que se tuvo que crear nuevas estrategias. Para Albán las nuevas estrategias creadas son “estrategias orientadas a lo que es la convergencia de servicios y demostrarse ante el público esa convergencia.

De igual manera Zúñiga considera que la nueva estrategia se basa en “el empaquetamiento de servicios esa es la principal visión sin embargo si hubo que sacar otra estrategia de diferenciados”. Para Zúñiga este criterio es importante debido a que “CNT tuvo que hacer las gestiones para que en la parte servicios de internet y datos móviles diferenciarnos teniendo una red de cuarta generación” es así que esta estrategia permitió esta un paso delante de los otros competidores del mercado.

Tanto para Albán como para Zúñiga existen estrategias que están siendo trabajadas que una vez culminadas logran que estén en competitividad con el mercado.

Para Albán el lograr tener “una facturación unificada”, será un gran avance ante sus competidores, actualmente se está trabajando en la plataforma de un nuevo sistema es así que para Albán “la idea sería que una sola factura tengas toda la oferta comercial de la empresa”, es decir, que en una sola factura se refleje el consumo de telefonía fija, móvil, televisión, internet fijo, móvil. A lo que considera Albán que “ese sería uno de los hitos con los cuales nos mostraríamos como una empresa con servicios convergentes”.

- v. *Al ser “ANDINATEL S.A.” y “PACIFICTEL S.A.” líderes en su industria (telefonía fija e internet), y teniendo operación de los servicios en la región Sierra y Oriente así como la región Costa e insular, ¿por qué se tomó en consideración el proceso de fusión entre estas dos empresas?*

Según los criterios personales de Albán y Zúñiga el proceso de fusión de la “CNT E.P.” se da con miras a un crecimiento empresarial y al aprovechamiento de sinergias que se daría en este proceso como es el ahorro de recursos para el estado ecuatoriano.

Es así que Albán explique si que las empresas estuviesen separadas y tenían la necesidad de crear menciona que para el caso de “Andinatel hubiera tenido que entrar a la región costa y a su vez Pacifictel hubiera tenido que entrar a la región sierra con inversiones mucho más grandes”

Situación que para Zúñiga se dio para “generar sinergias ahorros entre las dos empresas y tratar de tener una sola empresa que tenga que ver con el servicio a nivel país y evitar la competencia entre empresas publicas” debido a que el mayor accionista de las extintas empresas era el estado.

Albán recalca en el aprovechamiento de la sinergia ahorro al mencionar que en la “fusión tu llegas primero a una masa crítica mucho mayor de clientes el tema de inversiones se minimiza de cierta forma porque al hacerlo separada tendrías una duplicidad de valores”.

- vi. *Conociendo que la “CNT E.P.” está posicionada en el mercado del cual era líder en su industria (telefonía fija e internet), ¿por qué se consideró el proceso de absorción con TELECSA (telefonía móvil), sabiendo que la empresa generaba pérdidas?*

De acuerdo, a las tendencias del mercado en lo que refiera a las telecomunicaciones cada vez mas son orientadas a la necesidad de tener servicios de telecomunicaciones móviles por lo que Albán resalta la necesidad que tuvo el estado ecuatoriano de tomar esta decisión mencionado que “al ser Alegro una empresa estatal era lógico que esta fusión de Andinatel y Pacifictel lo absorbiera para comenzar a manejar el servicio móvil”.

En tanto que Zúñiga, expone el escenario por el que atravesaba la telefónica móvil “Telecsa, vender a un operador de telecomunicaciones extranjero o la otra alternativa que era la fusión por absorción” lo que considero que era difícil vender al tratar de poner un valor a un empresa que venía presentando perdidas por siete años.

Situación que para Zúñiga fue más lógica el proceso de absorción debido a que el estado puedo aprovechar sinergias al unir a todas las empresas en una sola corporación que brinde servicios convergentes.

vii. ¿Qué tan drásticos fueron los cambios que sufrieron las telefónicas para llegar a una alineación homogénea en cuanto a objetivos de mejora de calidad, sabiendo que iban a pertenecer al Estado?

Al respecto Albán menciona que “es un tema que todavía se lo está manejando”, basado en el hecho de fusionar empresas es complicado aun mas cuando las empresas son grandes por lo que manifiesta que actualmente “CNT E.P.” está “unificando procesos, unificando estándares, índices de calidad”.

Para Zúñiga existieron varios momentos los que menciona “en un proceso de absorción existe el equipo que migra o que pasa a ser parte de la nueva empresa y el equipo recurso humano que es desvinculado” un segundo momento ha sido “los procesos transaccionales o los sistemas de facturación y control de los servicios de telecomunicaciones”.

Por lo expuesto Zúñiga concluye que “el alinear la operación los procesos de venta, servicio al cliente, post venta más que los sistemas RP de la compañía llegar a unificar y que trascienda de alguna manera también se actualicen los procesos fue complicado”.

viii. El hecho de que las empresas funcionen mejor juntas permite la generación de sinergias en la empresa. ¿Cuáles son las sinergias que están presentes en CNT EP?

Según criterios de Zúñiga y Albán concuerdan en que la sinergia más importante es el “empaquetamiento de servicios” como lo llama Zúñiga, mientras que Albán menciona “la convergencia de servicios”, argumentando que “actualmente el mercado ya no demanda servicios por separado sino demanda una solución de telecomunicaciones más que un servicio en sí”.

Considerando también Albán otra sinergia “el ahorro en costos que se verá ya cuando los procesos estén unificados será bastante importante para la empresa”.

Mientras que Zúñiga considera otra sinergia que se da en el mercado explicando que “el poder llegar a las diferentes localidades con una mayor cartera de productos genera una diferencia respecto de los competidores, entonces está compitiendo contra operadores”

Para Zúñiga se refleja varias sinergias en la “CNT E.P.” como son las sinergias en costos e inversiones, y costos operacionales.

ix. ¿Reconoce Usted que este proceso de conformación de la CNT EP ha permitido tener una oferta competitiva en el mercado como producto de las sinergias dadas por la fusión de absorción de las empresas? al ser "CNT E.P.".

Los dos entrevistados tanto Zúñiga como Albán consideran que el proceso de conformación de la “CNT E.P.” permitió el aprovechamiento de sinergias.

Para Zúñiga “es importante estas sinergias que permitieron que la empresa Teleca que venía con un capital aportado de las empresas en su entonces Andinatel, Pacifictel, más el déficit venía siempre demandado para sus presupuestos de operación y de inversión un financiamiento de sus accionistas” al pasar por el proceso de fusión para Zúñiga menciona que “CNT elimino esta barrera y eso se ve en el despliegue que tiene ahora previsto para sus redes de 3G y 4G, LTE”.

Desde el punto de vista de Albán considera que la conformación de la “CNT EP, si ha permitido desarrollar una oferta competitiva de sus diferentes productos al mercado ya que al tener en una sola estructura todo el portafolio de productos o las soluciones en telecomunicaciones” da un resultado para la empresa en “generar primero ahorros de escala que se traducen hacia el consumidor final y aparte darle la facilidad al cliente que con un solo canal de atención pueda satisfacer toda su necesidad de telecomunicaciones”.

- x. *De acuerdo, a su percepción, ¿considera usted que la nueva imagen y estrategias de marketing ha favorecido para el crecimiento de la operadora frente a sus competidores?*

El criterio de Albán hace referencia “que actualmente la estrategia de marketing es la más adecuada que la que se maneja en años anteriores” mencionando una desventaja que se tiene al ser empresa pública “no tenemos un presupuesto tan grande que el que manejan las operadoras privadas”.

A lo que Zúñiga manifiesta en relación al mercado y sus competidores que “las estrategias de marketing que sería la fijación precios en función de productos, podríamos decir que estamos compitiendo en el servicio de voz principalmente con precio, internet móvil “

- xi. *Actualmente la imagen que maneja la “CNT E.P.” ¿ha podido ayudar en la recuperación del mercado de la extinta “TELECSA”?*

Existe la dificultad de competencia ante otros fuertes competidores en el sentido de ser una empresa pública, es decir, al no contar con un recurso competitivo para apoyar la imagen de “CNT E.P.” en publicidad es complejo.

Al respecto Zúñiga analiza que es complejo competir contra presupuestos en publicidad de sus competidores fuertes, mencionando que “CNT hace lo que está al alcance de su presupuesto anual de publicidad y claro a veces desde el área económica que hablamos es difícil opinar con mayor criterio técnico si es que es acertado o no una determinada estrategia de imagen y comunicación”.

Pero como lo menciona, Albán el análisis puede ir más allá que de un tema publicitario al ser “un tema ya más que de estrategia comercial o de estrategia marketing ya es un tema de mercado tanto Claro como Movistar ya nos lleva tanto tiempo de adelanto y se está generando un efecto que se llama el efecto club” quien explica que este efecto se da cuando más cliente tiene una empresa a la gente le resulta mucho más conveniente quedarse en esa red antes que ir a una nueva red.

- xii. *¿Cómo ha beneficiado la integración de un nuevo portafolio de productos para el crecimiento de la CNT EP?*

Para este punto existen dos criterios uno por el lado del cliente y otro haciendo referencia a los ingresos.

Como lo menciona Albán “tienes nuevos ingresos por los nuevos productos que vas a tener en tu portafolio que lo que te van a permitir en el tiempo es reemplazar los ingresos que vas perdiendo en otras líneas de negocio”.

Y, de acuerdo, al criterio de Zúñiga “a nivel de clientes el poder llevar una oferta completa el poder generarle la sinergia de ahorro al cliente y cumplir con sus expectativas, a su vez el cliente tiene que pensar en al menos dos proveedores para cumplir sus necesidades de telecomunicaciones”.

xiii. ¿Considera Usted que se está aprovechando sinergias operativas al aprovechar conjuntamente las capacidades en marketing y/o producción?

El criterio de Zúñiga basa en el análisis de que marketing debe tener “una marca principal, tipo un concepto marca paraguas en la que se enganchan varios servicios genera estos beneficios para el área de marketing”.

Pero desde un punto realista a lo que sucede en la “CNT E.P.” Albán “creería que parte todavía falta mucho” debido a lo mencionado anteriormente se está unificando procesos, por lo que considera que se está “analizando nuevas opciones de canales de distribución, que puedas a través de un solo canal vender o hacer la postventa de todo el portafolio de productos”; por lo expuesto, Albán una parte se está aprovechando, pero aún no al cien por ciento.

xiv. ¿Se podría considerar que la “CNT E.P.” llegue a ser líder en las telecomunicaciones del mercado ecuatoriano? Según el comportamiento actual, esto sucedería a ¿mediano o largo plazo?

Según criterio personal de Albán “la CNT se perfila justamente como la empresa líder de telecomunicaciones del mercado ecuatoriano y creería que podemos llegar a conseguir este objetivo en el mediano plazo” explicando que esto es posible debido a que “CNT E.P.” es líder en telefonía fija y en televisión satelital es el segundo en el mercado. Y de acuerdo al criterio de Zúñiga, es complejo debido al costo de interconexión que paga “CNT E.P.” a sus competidores considerando que es difícil poder subsidiar este costo.

xv. *Al respecto de la generación de los ingresos de la “CNT E.P.”, ¿considera Usted que la empresa está generando una renta económica con mayores incrementos que el generar los ingresos de forma separada?*

Para Zúñiga que viene con una trayectoria de la extinta “Telecsa” que constantemente venía presentando pérdidas en notorio la generación de una renta económica es así que menciona “los resultados a nivel de ingresos que percibía la empresa alrededor en el año 2009-2010 y lo que estamos haciendo ahora, no tengo la cifra actual, pero la proyección yo pienso que ya se duplicaron en este año los ingresos respecto del 2009”.

El criterio de Albán se basa en el análisis de “la unión de Andinatel y Pacifictel nos permitió unir procesos a la empresa que es más fuerte que es Andinatel, entonces con esa unificación se mejoraron muchos índices y de lo que venía teniendo la ex Pacifictel”

Situación que precisa Albán al mencionar que “las nuevas inversiones que la empresa ha hecho en la parte de la costa estas generando mayores ingresos que lo que hubiese hecho Pacifictel por sí mismo y en la parte de Alegro igual al unificar los procesos, al estandarizar los mismos al darle un horizonte a lo que es la empresa yo creo que si generas más ingresos que lo que generas de forma separada”.

xvi. *¿Supone Usted que este proceso de conformación responde al estímulo de apertura económica y estabilización de la economía en el país?*

Para el criterio de Zúñiga en el comportamiento de los clientes existe “una clara señal de una relativa estabilidad que existe en el país siempre va a ver el segmento de clientes que esté cambiando esa relativa estabilidad por otros factores como un cambio de trabajo, la pérdida de un trabajo”.

Y de acuerdo al criterio de Albán “fue un tema coyuntural, que permitió por un lado acceder a nuevos mercados que era la parte de la costa y diversificar el portafolio de productos que tiene la empresa”.

Resultado de las encuestas en línea.

En lo que respecta a las encuestas en línea, el análisis de los indicadores planteados en la formulación de dicha encuesta para esta investigación tienen los siguientes resultados a

considerar, de acuerdo, a cada aspecto diseñado, dando una valoración porcentual del indicador de: alta, media y baja.

Tabla 10: Resultado de las encuestas en línea.

ASPECTO	INDICADORES	% de valoración		
		Alta	media	baja
expectativa de los colaboradores antes del proceso de fusión y absorción	beneficios laborales	25,0	31,3	43,7
	estabilidad laboral	25,0	31,3	43,7
	crecimiento empresarial	56,3	12,5	31,2
áreas de complejidad en el proceso de fusión y absorción	operativa	62,6	25,0	12,4
	administración	43,7	31,3	25,0
	directiva	25,0	31,3	43,7
situación de "CNT E.P." posterior al proceso de fusión y absorción respecto a	clima laboral	25,0	25,0	50,0
	productividad laboral	43,7	43,7	12,6
	calidad de vida de sus colaboradores	31,2	62,5	6,3
la fusión y absorción de la empresa "CNT E.P." permite	fortalecimiento	52,1	32,5	15,4
	competitividad	81,2	-	18,8
	productividad	75,1	12,3	12,6
posicionamiento en el mercado de	oferta competitiva	75,1	6,1	18,8
	prestación de servicios	50,0	43,7	6,3
	captación de clientes	50,0	43,7	6,3
	imagen corporativa	62,5	25,0	12,5
	precios	50,0	31,3	18,7
posicionamiento del portafolio de productos en el mercado	televisión	43,7	25,0	31,3
	internet móvil	18,7	50,0	31,3
	telefonía fija	93,7	6,3	-
	internet fijo	87,4	6,3	6,3
	telefonía móvil	12,6	62,4	25,0

Fuente: resultado de encuesta en línea.

Elaboración: autor.

Los indicadores permiten valorar a la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT E.P.” entre los más representativos está que la expectativa de los colaboradores antes del proceso de fusión y absorción respecto del crecimiento empresarial fue alta del 56,3%, en tanto que la estabilidad laboral fue baja en un 43,7% así como también fueron bajos los beneficio laborales con un porcentaje del 43,7%.

Por otro lado las áreas que tuvieron complejidad en este proceso de conformación con una valoración alta son el área operativa valorada en un 62,6% de complejidad y el área administrativa con una valoración alta del 43,7%, no obstante, se consideró al área directiva con una valoración baja del 43,7%.

La situación de "CNT E.P." posterior al proceso de fusión y absorción en los siguientes aspectos de clima y productividad laboral, como de calidad de vida de los trabajadores es considerada con una valoración baja, media y alta.

En la valoración de productividad laboral posterior al proceso de fusión y absorción de "CNT E.P." las encuestas muestran que una valoración alta y media de 43,7% respectivamente, en tanto que la calidad de vida de los colaboradores tiene una valoración media del 62,5%. Y el clima laboral está valorado como bajo con un 50%.

En tanto que las valoraciones que corresponden al proceso de fusión y absorción de la "CNT E.P.", que permitieron a la empresa fortalecimiento, productividad y competitividad son altas. Es así que, la valoración considera que es alto el fortalecimiento que tuvo la empresa con un 52,1%, al respecto de la productividad tiene una valoración alta del 75,1%. Y se tiene el reconocimiento de que el proceso por el cual paso "CNT E.P." permitió que la empresa sea competitiva con un valoración alta del 81,2%.

El posicionamiento que tiene la empresa en el mercado tiene aspectos de valoración alta y media. Es decir, se considera que tiene un posicionamiento de una oferta competitiva alta con un 75,1% de valoración, en relación a los precios de los productos y servicios también cuenta con una valoración alta del 50%. Así como la imagen corporativa empresarial tiene una valoración del 62,5 que es valoración alta.

No obstante, la captación de clientes y la percepción de los clientes están valoradas como media y alta. Siendo la valoración media del 43,7% y alta del 50% para los dos indicadores.

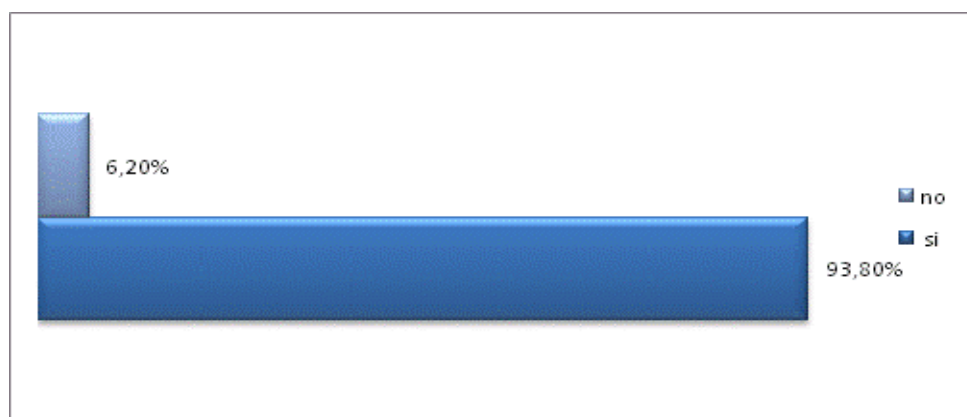
En lo que respecta al posicionamiento del portafolio de productos en el mercado las valoraciones corresponden a medias y altas. Valoraciones altas para telefonía fija con un 93,7%, internet fijo una valoración del 87,4% y televisión pagada una valoración alta del 43,7%.

En tanto, las valoraciones medias para el posicionamiento del portafolio de productos en el mercado corresponden a los servicios móviles de: telefonía 62,4% e internet 50% de valoración.

Adicionalmente a los resultados de la encuesta en línea se formula una única pregunta cerrada que permita identificar si el proceso de fusión y absorción por el que

tuvieron que pasar las extintas empresas de telecomunicaciones fue una estrategia relevante para enfrentar la competencia de mercado. Reflejando el siguiente resultado:

Gráfico 12: Resultado de encuesta en línea, estrategia para enfrentar la competencia.



Fuente: resultado de encuesta en línea.

Elaboración: autor.

Como lo evidencia la gráfica el 93,8% valora que el proceso de conformación de la “CNT E.P.” se dio como una estrategia relevante para enfrentar la competencia en el mercado de las telecomunicaciones.

CONCLUSIONES

Los mercados globalizados y el desarrollo del internet, son aspectos que dieron paso a nuevas posibilidades en la comunicación interpersonal y de negocios, las telecomunicaciones marcan una tendencia a nivel mundial. Por tal razón las empresas buscan alternativas que les permitan ser competitivos y un mecanismo para obtener dicha ventaja competitiva.

Una de las prácticas empresariales en que las empresas buscan incursionar es las fusiones, adquisiciones y/o absorciones, como una alternativa para ser competitivos en el mercado globalizado.

La competitividad de las empresas se basa en la generación de sinergias que pueden desarrollar las empresas que han pasado por este proceso, así como las complementariedades que pueden presentar entre las empresas.

El presente trabajo de investigación tiene como base un análisis en el proceso de conformación de la “CNT E.P.”, que permitió la identificación de cambios en las estrategias comerciales. La investigación se basa en la revisión de las teorías que involucran las fusiones y absorciones así como la evidencia empírica, logrando un aporte en las acciones de fusión que llevan a cabo las empresas, y cuán beneficioso y rentable puede ser desde el punto de vista empresarial.

El estudio establece líneas de análisis que permiten evidenciar lo acertado de los procesos de fusión y absorción, lo que conlleva como resultado a incrementar su competitividad y posicionamiento en el mercado de las telecomunicaciones, es así que, en los casos específicos de las extintas empresas como “Pacifictel S.A.” que operaba en la zona costa y región insular, “Andinatel S.A.” con operación en la sierra y oriente además del internet como proveedores de telefonía fija; y “Alegro S.A” que operaba en el negocio de telefonía móvil en las principales ciudades del país, permitieron que posterior a la conformación de “CNT E.P.”, se fortalezcan como un prestador de servicios convergentes únicos, con una sola imagen y con un amplia gama de productos.

En respuesta a los objetivos plantados en el inicio de la investigación, las sinergias y complementariedades presentes en el proceso de conformación de “CNT E.P.” se han

relacionado directamente con la posición competitiva de la empresa en el mercado de las telecomunicaciones.

Este crecimiento empresarial como expectativa de los colaboradores de las extintas empresas en un inicio del proceso de fusión y absorción tuvo una valoración del 56,3%, según encuestas realizadas.

Evidenciando actualmente en los resultados de las entrevistas y encuestas, el posicionamiento del mercado con una oferta competitiva, lo que resulta para las encuestas en un 75,1% de valoración como alta respecto al posicionamiento. Es así que actualmente la “CNT E.P.” tiene previsto para sus redes de 3G y 4G, LTE el crecimiento de la empresa, para aspirar a costos y tarifas con servicios muy competitivo.

El crecimiento empresarial esta sostenido en una mayor captación de los clientes al mostrar que “CNT E.P.” tiene actualmente un amplio portafolio de productos originarios de este proceso de fusión y absorción por el cual incursiono la “CNT E.P.” Actualmente este portafolio esta contenido por servicios de telecomunicaciones móviles y fijos, servicios de internet y televisión pagada.

La formulación de la hipótesis de esta investigación se basa principalmente en las teorías analizadas para este estudio, que dieron las pautas e importancia de las fusiones de las empresas valorando los hechos que ocurrieron y que se desarrollan en la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”.

Basando la investigación en las teorías trabajadas en el primer capítulo anteriormente, se plantearon las siguientes hipótesis:

H1.El proceso de conformación de “CNT E.P.” ha estado caracterizado por el aprovechamiento de algunas sinergias, pero no de otras.

H2. El proceso de conformación de “CNT E.P.”, gracias al aprovechamiento de sinergias, le ha permitido tener una oferta más competitiva.

Comprobando las mismas, se concluye que ha sobresalido en la investigación las sinergias y complementariedades que se dieron en este proceso de conformación.

El proceso de conformación de la “CNT E.P.”, mediante la fusión de “Andinatel S.A.” y “Pacifictel S.A.”, así como la absorción de “Telecsa S.A.”, tiene la principal motivación de generar sinergias entre las empresas, brindando servicio de telecomunicaciones integral a nivel país, y evitar la competencia entre empresas públicas.

Es de esta forma que una sinergia operativa que se establece desde el inicio es que “Alegro S.A” al ser absorbida en este proceso de conformación, da un cambio estructural al momento en el cual las telecomunicaciones móviles entran a operar a nivel nacional, evitando barreras de infraestructura y ampliando el portafolio de productos de la compañía, por la complementariedad existente en cada uno de los servicios que brindaba cada una de las operadoras que incursionaron en este proceso de conformación.

La generación de sinergias financieras y de producción, ha permitido que se eliminen barreras en disponibilidad de recursos, refiriéndome a la extinta “Telecsa S.A.” al permitir generar complementariedades con las otras empresas que lo conformaron a la “CNT E.P.”, logrando crear ante sus competidores una oferta competitiva en el mercado de las telecomunicaciones.

Además, una de las complementariedades importantes de la fusión es el ahorro en los costos de operación en las distintas áreas de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”. Este beneficio interno se da al manejar las gestiones de las tres extintas empresas en una sola corporación como es “CNT E.P.”.

A pesar de aprovechar las sinergias de las extintas empresas fusionadas y absorbida en su proceso de conformación de la “CNT E.P.”, y que permitieron tener una oferta competitiva en el mercado, es necesario considerar ciertos factores que permitirán el fortalecimiento de dicho aprovechamiento como es la percepción que tiene la sociedad al respecto de la empresa.

Bajo este contexto la importancia de que la sociedad en su mente tenga el criterio de que la “CNT E.P.” es una sola empresa estatal. Lo que dejara de lado la percepción de la gente de que aun se tiene una empresa por cada región del país.

Es esta percepción del cliente, que influye en el clima laboral en la “CNT E.P.”, como se evidencia en las entrevistas y encuestas no es el adecuado, al contar con una valoración baja del 50%. Esta particularidad se da por razón a la diferente cultura regional del personal que forma parte de las extintas empresas.

Otro aspecto de este proceso de conformación es el hecho de no tener una facturación unificada en los servicios que brinda “CNT E.P.”. Esto refleja que no existió un aprovechamiento integral de la de sinergia operativa al respecto de la facturación; es decir,

ninguna de las extintas empresas tuvo un sistema de facturación que pudiese complementarse uno con otro para lograr una sola facturación.

Actualmente, y en torno a esta necesidad, la “CNT E.P.” trabaja en el desarrollo de una nueva plataforma, que resulte beneficioso para el cliente el tener en una sola facturación el detalle de todo el portafolio de productos y servicios, que haya consumido. A lo que es importante mencionar que se evidencia la convergencia de los productos que tiene la empresa que logro la fusión y absorción aun cuando se haya aprovechado parcialmente a la sinergia operativa.

En este contexto, los factores puntuales que generaran mayor eficiencia a la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, luego del proceso de fusión y absorción se da con la “...instalación de nuevas plataformas tecnológicas y la ampliación de las existentes, enfocados en dos ejes fundamentales: atender a los sectores sociales que nunca antes fueron considerados; y, por otra parte, satisfacer la creciente demanda de los servicios de telecomunicaciones con tecnología de punta, nuevos productos y servicios.” (Memoria Empresarial, 2008:13).

Las gestiones en telecomunicaciones posteriores al proceso de la fusión y absorción por las que pasaron las empresas extintas de telecomunicaciones permitieron incrementar sus instalaciones de: servicio de líneas fijas, internet, capacidad instalada (red de transmisión de datos); así como, las mejoras en los diseños de conmutación y planta externa.

Con relación a las gestiones organizaciones y de administración del talento humano los aspectos que posterior al proceso de fusión y absorción permitieron mayor eficiencia a la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” son: ampliación de beneficios sociales a colaboradores, plan de retiro voluntario, campañas de fomentar una buena cultura organizacional, así como de salud entre otras.

La “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.” posterior a su proceso de conformación en lo que respecta a la gestión financiera como empresa única logro una utilidad operativa para el año 2009 que ascendió a 125,6 millones de dólares, superior en 71% con referencia a la utilidad operativa del 2008 que fue de 73,4 millones de dólares según cifras del documento Memoria Empresarial 2009.

Finalmente para “CNT E.P.” como empresa pública es complejo competir con operadores privados ya que la empresa no puede fijarse únicamente en la renta económica, sino en el beneficio a la sociedad por ser operadores de un servicio público, lo que ha ocasionado que sus inversiones en medios de transmisión e infraestructura sean más fuertes, ya que el reto como empresa pública es llevar los servicios de telecomunicaciones de alta capacidad y de buena calidad a los lugares donde no es atractivo, que sea cubierto o atendido por la empresa privada. Esto ha sido posible solventar por la complementariedad que existe entre las empresas fusionadas como se ha evidenciado en la investigación.

BIBLIOGRAFIA

Arnoletto, E.J.: (2009) La ciencia política, en enfoque interdisciplinario, y la práctica del planeamiento participativo y de la gestión asociada, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/540/

Asquith, P., Merger Bids, Uncertainty and Stockholder Returns, Journal of Financial

Ávila Baray, H.L. (2006) Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/

Briones, G. (1995). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales, 2ª. reimp., Ed. Trillas, México.

Economics (1983), páginas 51-84.

Castillo, Sandra (2010). “Agenda social. Responsabilidad Social Empresarial y Gobernabilidad”. Razón y Palabra. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199514906056>, visitado en Agosto 11 de 2013.

CEPAL, América Latina y el Caribe. Políticas para mejorar la inserción en la economía mundial, p. 3 (Documento Internet).

Coria, Lorena G. (Coordinadora) (s/a). “La gestión local del desarrollo experiencias de Panamá, España, México, Argentina y Perú.” Página 91.

Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. (2008-2013). Memoria Empresarial, Elaboración y Edición: Jefatura de Análisis de Gestión.

Díaz Alejandro y Romero Agustín (2007). Un Análisis Econométrico de las Economías de Escala y el Cambio Estructural en el Sector Eléctrico Mexicano, páginas 2,3.

D’Ary, L., Ch. Jacobs y A. Razavieh (1982). Introducción a la Investigación Pedagógica, 2ª. ed., Ed. Interamericana, México. Dodd, P., Merger Proposals, Management Discretion and Stockholder Wealth, Journal of Financial Economics (1980), páginas 105-137.

Ecuador Inmediato (2012). “Fusión de Petroamazonas con Petroproducción comprende exploración y producción petrolera, aclara ministro Pastor.” Ecuador Inmediato.com, Junio 20, Sección Energía. Disponible en www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=175768&umt=fusion_petroamazonas_con_petroproduccion_comprende_exploracion_y_produccion_petrolera_aclara_ministro_pastor, visitado en Julio 14 de 2013.

EL UNIVERSO (2010). “Telecsa no logró revertir pérdidas, recién tendría saldo positivo en el 2011”. EL UNIVERSO, marzo 15, Sección Economía.

Escuela de Inversión (2014). “Teoría de los Mercados Eficientes”, Centro de Educación Bursátil. Disponible en <http://www.escueladeinversion.cl/teoria-de-los-mercados-eficientes/>

Fernández, Pablo y Antonio Bonet (2010). “Fusiones, Adquisiciones y Control de las Empresas”, *IESE Universidad de Navarra*, <http://web.iese.edu/pablofernandez/docs/16.fusionesBonet.pdf> (julio 22 2013).

Fondo Monetario Internacional, Perspectivas de la economía mundial, Washington, mayo 1997, p. 50.

García López, J.M. (2010) "El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos" en Contribuciones a la Economía, página 1-8.

García Martínez Miguel A, “Estudio de eventos relacionados con el Boletín C-10 y el rendimiento del precio de las acciones mediante la utilización de regresiones aparentemente no relacionadas y el modelo de datos de panel”, Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/magm/#indice>

González, Néboa (2007). “Las fusiones y adquisiciones como instrumento de crecimiento empresarial”

Grupo de Investigación AdGeO, “Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional”2009:98-102.

Hale R. y G.E. Hale, More on Mergers, *Journal of Law and Economics* (1962), páginas 119-130

Hernández, J. (2008). Ventaja competitiva. Creatividad para tu negocio, *Pyme Administrate Hoy*, 14 (13-14), pagina 27.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: Disponible en: http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/ visitado en Agosto 11 de 2013.

Ketelhöhn, Niels y Marín, José (2009). “Determinantes de éxito en fusiones y adquisiciones”, *Incae Business Review*, No. 7: 16-23.

Leedy, P. (1993). *Practical Research Planning and Design*, 5ª. ed., Ed. McGraw-Hill, United States of America.

Luna Correa, José Enrique (2013). Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato, página .

Mandelker, G., Risk and Return: The Case of Merging Firms, *Journal of Financial Economics* (1974), páginas 303-335.

Martínez Coll, Juan Carlos (2001). “Equilibrio y fiscalidad”. en *La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes*. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/11/index.htm>, visitado en Agosto 8 de 2013.

Mendieta Jara, Esteban (2007). “Telecomunicaciones: entre el libre mercado y el ‘socialismo del siglo XXI’”. Breve repaso de la situación de las telecomunicaciones en el Ecuador”, *Red Voltaire*. Disponible en: <http://www.voltairenet.org/article151077.html>, visitado en agosto 11 de 2013.

Mulet, Carrles y Martorell, Cunill (2010). “Las Adquisiciones y Fusiones en las Cadenas Hoteleras”. *Universitat de les Illes Balears*.

Moguillansky, Gabriela y Verónica Silva (2004). “Creando condiciones para el desarrollo productivo: políticas de competencia 48”, <http://archivo.cepal.org/pdfs/2004/S2004085.pdf> (visitada 24 07 2014).

Parra, E. y Calero, F. (2006). *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*. Madrid Editorial McGraw Hill.

Sanchez y otros (2000). Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una Institución Educativa de Nivel Superior, basado en la Norma ISO 9001:2000 / nmx-cc-9001-imnc-2000, caso Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca.

Zalazar, Ricardo (s/f). "Introducción a la administración: paradigmas en las organizaciones". Disponible en Dirección electrónica, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/recursos.html> visitado en 22 07 20 <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Libro-Empresas-P%C3%BAblicas-web.pdf>13.

Secretaria Nacional de Planificación, Empresas públicas y planificación. Senplades / 1a edición – Quito, 2013. Disponible en:

Superintendencia de Telecomunicaciones. Disponible en: http://www.supertel.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1158:evolucion-de-la-telefoniamovil-en-ecuador&catid=44:principales&Itemid=344, visitado en Agosto 11 de 2013.

Trautwein, Friedrich (1990). "Merger Motives and Merger Prescriptions". *Strategic Management Journal* Vol. 11 No. 4, <http://drhasanrizvi.org/extras/2486680.pdf> (visitada en agosto 14 2014).

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista en el Ámbito de Recursos Humanos

ENTREVISTAS

Dentro del estudio “Cambios en las estrategias comerciales a lo largo del proceso de conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, se han profundizado diversas teorías que permiten determinar el proceso de conformación de las empresas, sea esta por fusiones, adquisiciones y/o absorciones. Como complemento a la parte teórica, se consideró adoptar en la investigación una metodología de recolección de datos cualitativos a través de entrevistas semi-estructuradas dirigidas a Directivos y Funcionarios de CNT E.P. que estuvieron inmersos en el funcionamiento de las extintas empresas y pasaron por el proceso de conformación de CNT E.P.

Debido a la gran estructura organizacional de la CNT E.P., y en razón de poder obtener la mayor cantidad de información sobre su proceso de conformación, estas entrevistas se realizarán en dos partes: la primera será una entrevista a funcionarios que están inmersos en el ámbito de recursos humanos; la segunda parte se realizará a funcionarios conocedores del ámbito comercial de la empresa.

N	Ámbito de Recursos Humanos
1	Debido a la integración de tres empresas de telecomunicaciones, cada una con su estrategia y estructura comercial, ¿cuán complejo fue que éstas se alineen a una sola estrategia comercial?
2	¿Cómo se podría medir, en su opinión, el hecho de que estos procesos de fusión y absorción mejoran la eficiencia en la organización y la calidad de vida del personal?
3	¿Cómo se llevó a cabo la distribución del personal en la organización para mantenerlos en funciones? ¿O se consideraron situaciones de despidos en la organización?
4	¿Se tuvo que crear nuevas estrategias o se mantuvieron con las existentes? De ser el caso en que se mantuvieron estrategias ya existentes, ¿cuál de las de las tres empresas se mantuvo?
5	Desde su perspectiva, ¿cuál cree Usted que fue el clima laboral que se ha percibido durante el proceso de fusión y absorción entre las tres empresas?
6	Al respecto de la generación de los ingresos de CNT EP, ¿considera Usted que la empresa está generando una renta económica con mayores incrementos que el generar los ingresos de forma separada?
7	¿Reconoce Usted que este proceso de conformación de la CNT EP ha permitido tener una oferta competitiva en el mercado como producto de las sinergias dadas por la fusión de absorción de las empresas?
8	¿Supone Usted que este proceso de conformación responde al estímulo de apertura económica y estabilización de la economía en el país?
9	¿Se estaría aprovechando de las habilidades de los directivos incorporados a raíz de la fusión?

ENTREVISTAS

Dentro del estudio “Cambios en las estrategias comerciales a lo largo del proceso de conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, se han profundizado diversas teorías que permiten determinar el proceso de conformación de las empresas, sea esta por fusiones, adquisiciones y/o absorciones. Como complemento a la parte teórica, se consideró adoptar en la investigación una metodología de recolección de datos cualitativos a través de entrevistas semi-estructuradas dirigidas a Directivos y Funcionarios de CNT E.P. que estuvieron inmersos en el funcionamiento de las extintas empresas y pasaron por el proceso de conformación de CNT E.P.

Debido a la gran estructura organizacional de la CNT E.P., y en razón de poder obtener la mayor cantidad de información sobre su proceso de conformación, estas entrevistas se realizarán en dos partes: la primera será una entrevista a funcionarios que están inmersos en el ámbito de recursos humanos; la segunda parte se realizará a funcionarios conocedores del ámbito comercial de la empresa.

N	ENTREVISTA
	Ámbito Comercial
1	Con el fin de fortalecer a la empresa estatal de telecomunicaciones, ¿cuáles fueron las estrategias comerciales más relevantes para enfrentar a la competencia?
	¿Se podría considerar que dichas estrategias beneficiaron interna y externamente a la CNT EP?
	Debido a la integración de tres empresas de telecomunicaciones, cada una con su estrategia y estructura comercial, ¿cuán complejo fue que éstas se alineen a una sola estrategia comercial?
	¿Se tuvo que crear nuevas estrategias o se mantuvieron con las existentes? De ser el caso en que se mantuvieron estrategias ya existentes, ¿cuál de las de las tres empresas se mantuvo?
2	Al ser ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. líderes en su industria (telefonía fija e internet), y teniendo operación de los servicios en la región Sierra y Oriente así como la región Costa e insular respectivamente, ¿por qué se tomó en consideración el proceso de fusión entre estas dos empresas?
	Conociendo que la CNT E.P. está posicionada en el mercado del cual era líder en su industria (telefonía fija e internet), ¿por qué se consideró el proceso de absorción con TELECSA (telefonía móvil), sabiendo que la empresa generaba pérdidas?
	¿Qué tan drásticos fueron los cambios que sufrieron las telefónicas para llegar a una alineación homogénea en cuanto a objetivos de mejora de calidad, sabiendo que iban a pertenecer al Estado?
	El hecho de que las empresas funcionen mejor juntas permite la generación de sinergias en la empresa. ¿Cuáles son las sinergias que están presentes en CNT EP?
	¿Reconoce Usted que este proceso de conformación de la CNT EP ha permitido tener una oferta competitiva en el mercado como producto de las sinergias dadas por la fusión de absorción de las empresas?
3	De acuerdo a su percepción, ¿considera usted que la nueva imagen y estrategias de marketing ha favorecido para el crecimiento de la operadora frente a sus competidores?
	Actualmente la imagen que maneja la CNT EP ¿ha podido ayudar en la recuperación del mercado de la extinta TELECSA?
	¿Cómo ha beneficiado la integración de un nuevo portafolio de productos para el crecimiento de la CNT EP?
	¿Existe diversificación de productos para ser ofertados en el mercado?
	¿Considera Usted que se está aprovechando sinergias operativas al aprovechar conjuntamente las capacidades en marketing y/o producción?
4	¿Se podría considerar que la CNT EP llegue a ser líder en las telecomunicaciones del mercado ecuatoriano? Según el comportamiento actual, esto sucedería a ¿mediano o largo plazo?
	Al respecto de la generación de los ingresos de CNT EP, ¿considera Usted que la empresa está generando una renta económica con mayores incrementos que el generar los ingresos de forma separada?
	¿Supone Usted que este proceso de conformación responde al estímulo de apertura económica y estabilización de la economía en el país?

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Entrevista a directivos y funcionarios de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, respecto al proceso de conformación mediante fusión y absorción.

Anexo 3. Resultado entrevista ámbito recursos humanos

Entrevista 1. Ing. Leopoldo Paz, septiembre 2014.

Directivo de Recursos Humanos

Sep 2014. Nos encontramos aquí con el Ingeniero Leopoldo Paz, el directivo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P ámbito de recursos humanos. Ingeniero en este momento procedo con la entrevista.

Dentro del estudio “*Cambios en las estrategias comerciales a lo largo del proceso de conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.*”, se han profundizado diversas teorías que permiten determinar el proceso de conformación de las empresas, sea esta por fusiones, adquisiciones y/o absorciones. Como complemento a la parte teórica, se consideró adoptar en la investigación una metodología de recolección de datos cualitativos a través de entrevistas semi-estructuradas dirigidas a Directivos y Funcionarios de CNT E.P. que estuvieron inmersos en el funcionamiento de las extintas empresas y pasaron por el proceso de conformación de CNT E.P.

Debido a la gran estructura organizacional de la CNT E.P., y en razón de poder obtener la mayor cantidad de información sobre su proceso de conformación, estas entrevistas se realizaran en dos partes: la primera será una entrevista a funcionarios que están inmersos en el ámbito de recursos humanos; la segunda parte se realizará a funcionarios conocedores del ámbito comercial de la empresa.

En este momento ámbito de Recursos Humanos, procederé con la entrevista. Para lo cual requiero su colaboración.

- i. Debido a la integración de tres empresas de telecomunicaciones, cada una con su estrategia y estructura comercial, ¿cuán complejo fue que éstas se alineen a una sola estrategia comercial?

Bueno, gracias Fernanda por tomarme en cuenta para esta entrevista, sobre tu pregunta bastante complejo porque una estrategia que está desplegada para una empresa obviamente no puede servir para otro tipo de empresa y lo que primero se hizo fue para trabajar en una misma estrategia para CNT ahora la estrategia como tal está bien diseñada tiene todos los aspectos estratégicos que debe comprender, sin embargo ya alinearla la palabra alineamiento es complejo no solo cuando te fusionas sino para cualquier empresa, entonces el tema de alinearla la estrategia en complejidad lo más complejo lógicamente, fue el tema de poner esto en conocimiento de la parte operativo, de los asesores que están de cara al cliente y esa es la parte más complicada de cualquier empresa.

Entonces yo diría que alineación completa, todavía no la hemos logrado, porque las diferentes culturas que tenemos en la Costa, en la Sierra, en el Oriente en la región Insular obviamente son muy diferentes con ciertas características que se repiten; pero no hemos logrado descifrar todavía como llegar a esas personas para que asimilen esa estrategia.

ii. ¿Cómo se podría medir, en su opinión, el hecho de que estos procesos de fusión y absorción mejoran la eficiencia en la organización y la calidad de vida del personal?

Bueno básicamente, las herramientas que utilizan son una gran diagnostico de la cultura organizacional y una medición del clima laboral lo ideal en estos caso es hacer una medición de expectativas previo a la fusión que por temas de tiempo es complicado y no sé lo logra hacer y obviamente una medición de clima después, entonces esas serian las mejores herramientas que para poder medir estos temas.

Y se lo está llevando a cabo el tema de clima se lo hizo, la primera vez si no me equivoco fue en el 2010-2011 cuando recién empezamos a fusionarnos, lógicamente la mayor expectativa de la gente era el tema de que va a pasar conmigo, ahora que estoy fusionado, y la ultima se hizo este año, la medición de clima laboral, entonces estas mediciones de clima laboral te dan una orientación de cómo está la productividad, como la calidad de vida de las personas.

iii. ¿Cómo se llevó a cabo la distribución del personal en la organización para mantenerlos en funciones?

Bueno, lo que se hizo es básicamente es mantener a la gente en las áreas principales lo que es la parte comercial, la parte técnica en las áreas de apoyo hubo ciertos movimientos, de acuerdo, a las nuevas necesidades de la empresa no siempre se puede o se tiene la facilidad o la apertura para ubicar una persona que sabe hacer x función para el puesto x a veces la empresa no necesita ya las funciones x y al personal x hay que ponerlo en el puesto y obviamente con la capacitación, con el entrenamiento del caso para que se desarrolle en esas nuevas actividades. ¿O se consideraron situaciones de despidos en la organización?

Si, de hecho estuvo planificado desde un inicio que en CNT EP, las tres extintas empresas había bastante personal y si no me equivoco en el 2011 fue que hubo una salida de aproximadamente 2.000 personas.

iv. ¿Se tuvo que crear nuevas estrategias o se mantuvieron con las existentes?

Imposible mantener las existentes porque la estrategia en función de una empresa privada que era Andinatel S.A., Pacifictel S.A., Telecsa S.A. completamente distinta a una empresa pública que tiene una política de gobierno netamente socialista obviamente con un enfoque de productividad, entonces la estrategia no puede mantenerse tiene que cambiar la estrategia obviamente cambió la planificación estratégica y la planificación de recursos humanos tuvo que cambiar y alinearse.

v. Desde su perspectiva, ¿cuál cree Usted que fue el clima laboral que se ha percibido durante el proceso de fusión y absorción entre las tres empresas?

Mi percepción es que, el clima de la ex Andinatel fue muy sano. Sí, porque como Andinatel básicamente fue la que llevo la batuta, tomo el control de la fusión, las otras empresas Pacifictel y Alegro fueron quienes se vincularon a la empresa; mi percepción de la cultura que tienen estas ex empresas dentro de su ámbito zonal o geográfico es bastante bajo, bastante malo por decirlo así porque tenían mucha expectativa de que iba a ver un cambio mucho más positivo de lo que ya había entonces en estas áreas provincias por ejemplo que pertenecían a Pacifictel, provincias que pertenecían a Andinatel se siente, se percibe que el clima no es el más adecuado.

vi. Al respecto de la generación de los ingresos de CNT EP, ¿considera Usted que la empresa está generando una renta económica con mayores incrementos que el generar los ingresos de forma separada?

Bueno, sería un análisis muy complicado de hacer porque toma en cuenta que deberíamos haber tenido una empresa fusionada anteriormente que de hecho hace años lo era si no me equivoco IETEL; pero en el tiempo obviamente tu sabes que las políticas, la economía, las culturas van desarrollándose, van avanzando y hacer una comparación muy precisa es complicado y poder medir los ingresos de las empresas separadas y las empresas unificadas para determinar un monto específico. Yo creo que realmente la empresa como tal como única debe mantenerse y debe existir sin embargo hay otros aspectos como por ejemplo el tema de la estructura organizacional, el modelo operativo, el liderazgo, el plan de negocios son cosas que yo más bien diría que eso no nos ha permitido llegar a los ingresos que como empresa única debemos logrado.

vii. ¿Reconoce Usted que este proceso de conformación de la CNT EP ha permitido tener una oferta competitiva en el mercado como producto de las sinergias dadas por la fusión de absorción de las empresas?

La verdad creo que no, por una razón. Porque en la mente de los ecuatorianos todavía las ex expresas existen para nosotros a pesar de que estamos hablando de una fusión de hace cuatro años entonces hay que tomar en cuenta que IETEL, EMETEL, Andinatel, todas esas empresas existieron por varios años, y nuestros productos como por ejemplo el fast boy que hasta ahora se comercializa era un producto netamente de Andinatel y en Guayaquil era easynet si no me equivoco entonces la gente en Guayaquil conoce más lo que es easynet y se identifica con ese producto y en la sierra más lo que es fast boy entonces esa complejidad de poder fusionar los productos si bien es cierto físicamente los fusionas; pero no en la mente del consumidor, entonces en ese sentido si hay que trabajar bastante en que esas fusiones estén en la mente del consumidor.

Debería haber un trabajo a nivel de procesos para percepción en la mente del cliente.

Sí, por supuesto hacer una estrategia mucho más minuciosa de lo que es el marketing hacer mucho más, no sé si lo harán realmente los focus grup, las encuestas que

es de zondi temas que realmente más los maneja el área comercial para poder posicionar mucho más los productos, de pronto una estrategia es borrar ese nombre y poner un nuevo.

viii. ¿Supone Usted que este proceso de conformación responde al estímulo de apertura económica y estabilización de la economía en el país?

Bueno, más que nada nosotros sabemos que esto responde a un modelo económico dado desde la política de gobierno, recuerdo uno de los ofrecimientos de campaña del actual Presidente de la República era que obviamente las tres empresas indistintamente no podían funcionar separadas y crearon una corporación o consorcio, en ese momento no sé cómo le llamaba para fusionar las tres empresas, entonces es parte del proceso de estabilización nacional; pero más allá de la fusión en si es el hecho de proteger nuestros recursos, entonces de fortalecer las telecomunicaciones del país, incluso nosotros a esta época creo yo deberíamos estar exportando servicios de telecomunicaciones pues si hay que sentarnos, analizar y ver en que estamos fallando porque la idea del modelo es bueno, nos estamos fortaleciendo internamente para poder salir a vender a fuera; pero ya han pasado cuatro años y entonces estamos todavía en este ir y venir de no fortalecimiento aun.

ix. ¿Se estaría aprovechando de las habilidades de los directivos incorporados a raíz de la fusión?

Te refieres tú, a la gente nueva que vino a la empresa desde la fusión y que hasta hoy se mantiene.

Sí, de las tres extintas empresas, lo que busco es tratar de ver si es que existió una complementariedad, se aprovecha habilidades y destrezas de algún directivo que lo tendrá presente otro directivo y les permita trabajar en conjunto con una complementariedad de habilidades.

Ok, perfecto entendida la pregunta. Personalmente considero que, no es lo que está pasando, no es lo que, ha pasado desde la fusión hasta ahora, lo que existió fue una ubicación de los Directivos principalmente de los que deben dirigir la empresa, de acuerdo, al puesto que más se alineaba a su perfil; pero no necesariamente, lo que la empresa necesitaba, puede ser muy doloroso lo que voy a decir; pero en algunos procesos de fusión hay algunos directivos que tienen que salir de la empresa porque ese proceso ya no se está

manejando como se estaba manejando antes, entonces fue un proceso de transición, yo diría muy extendido algunos directivos pasaron a ser coordinadores, más o menos con una figura de asesor, se mantuvieron un tiempo luego salieron porque lógicamente no funcionó este modelo, creo que debemos quitarnos un poco el paternalismo de la cabeza y tomar decisiones que obviamente estén alineadas con el tema de fusión y aprovechar justo esas potencialidades de los directivos que estaban en cada una de las empresas, obviamente Pacifictel fue la más golpeada porque fue donde la mayor cantidad de ejecutivos salieron o se les terminó el encargo y en Telecsa pues se fueron ubicando dentro de la estructura de Andinatel entonces se generó una rivalidad bastante fuerte entre las dos empresas Andinatel y Telecsa, en ese entonces que se han ido limando bastante en el transcurso de los tiempos; pero hay que considerar también que ese limar de las asperezas también ha sido fruto de que algunos ejecutivos han tenido que salir de la empresa.

- x. ¿En este proceso de fusión según la entrevista y el panorama que hemos tenido, consideramos que proceso de fusión, absorción en que camino está mediano, largo, corto?

Calificarlo dirías tú, en el ámbito de recursos humanos.

Sí,

Si yo le puedo calificar entre el 1 al 10. Yo le pondría en un medio ósea un 5, 6 más o menos, estamos en camino todavía, poder consolidarnos como empresa, me parece que hay que alinear primero a los directivos de la empresa de todo el país, provinciales, nacionales, a toda la alta plantilla de los ejecutivos, si es que ellos no están alineados, no están trabajando en equipos, obviamente desplegarlo hacia abajo es muy complicado, pues claro el ejemplo es la única forma de enseñar.

Ok, Ingeniero Paz agradezco su entrevista y tenemos presente que esta entrevista es únicamente con fines académicos.

Muchas gracias.

Entrevista 2. Ing. Alejandro Llerena, septiembre 2014.

Funcionario de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Sep 2014. Al momento estamos con el Ingeniero Llerena, es funcionario de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P en el ámbito de recursos humanos. Ingeniero esta entrevista es netamente con fines académicos. En este momento procedo con la entrevista.

Dentro del estudio “Cambios en las estrategias comerciales a lo largo del proceso de conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, se han profundizado diversas teorías que permiten determinar el proceso de conformación de las empresas, sea esta por fusiones, adquisiciones y/o absorciones. Como complemento a la parte teórica, se consideró adoptar en la investigación una metodología de recolección de datos cualitativos a través de entrevistas semi-estructuradas dirigidas a Directivos y Funcionarios de CNT E.P. que estuvieron inmersos en el funcionamiento de las extintas empresas y pasaron por el proceso de conformación de CNT E.P.

Debido a la gran estructura organizacional de la CNT E.P., y en razón de poder obtener la mayor cantidad de información sobre su proceso de conformación, estas entrevistas se realizarán en dos partes: la primera será una entrevista a funcionarios que están inmersos en el ámbito de recursos humanos; la segunda parte se realizará a funcionarios conocedores del ámbito comercial de la empresa.

- i. Debido a la integración de tres empresas de telecomunicaciones, cada una con su estrategia y estructura comercial, ¿cuán complejo fue que éstas se alineen a una sola estrategia comercial?

Buenas tardes, respecto a la pregunta en realidad es bastante complejo ya que las tres empresas respondían cada una a su propia estrategia y cultura organizacional, sin embargo el cumplimiento de las nuevas disposiciones emitidas por el gobierno nacional fue que se alineen, de acuerdo, a la cultura de una de ellas. Entonces el tema no, era optativo de la aplicación de esta nueva estrategia sin embargo se viene trabajando desde la última fusión que tuvimos con la empresa telefónica móvil hasta el momento se sigue todavía en planes de gestión de cambio y de la implementación de una cultura organizacional única.

- ii. ¿Cómo se podría medir, en su opinión, el hecho de que estos procesos de fusión y absorción mejoran la eficiencia en la organización y la calidad de vida del personal?

Bueno en la medida, es que cada uno de los que los colaboradores pueden decir que ya no trabajan en los procesos en zonas geográficas específicas sino los procesos y servicios que se han implantado son de alcance nacional entonces a satisfacción de cada una de las personas se puede decir que se ha incrementado nuestro ámbito de acción tanto geográfico como también en nuevos productos y procesos.

- iii. ¿Cómo se llevó a cabo la distribución del personal en la organización para mantenerlos en funciones? ¿O se consideraron situaciones de despidos en la organización?

Bueno evidentemente la implementación de nuevas tecnologías y de nuevos procesos o de mejoras de procesos también hace que la cantidad de recursos más bien que se optimicen los recursos y se organicen de mejor manera los recursos que se disponen. Para ese efecto también lo que se hace es una distribución de personal obviamente respetando la distribución geográfica que tiene cada una de las personas, es decir, si es que en la provincia de El Oro tenemos personal pues este personal tiene que ser mantenido en esa provincia no lo podemos cambiar a otro tipo de lugar.

Ok, entonces se mantiene el ámbito geográfico.

Si, es una de las prioridades.

- iv. ¿Se tuvo que crear nuevas estrategias o se mantuvieron con las existentes?

Si, se cambiaron todas las estrategias, de acuerdo, a la planificación empresarial que es aprobada por el Directorio de la Corporación evidentemente al absorber nuevos productos, nuevos procesos nuevas tecnologías al asimilar varias culturas organizacionales las estrategias tienen que ser adaptadas para su cumplimiento acodémonos que las estrategias son medidos a través de los objetivos estratégicos de la Corporación y estos no pueden responder solamente a una situación sino que tiene que integrar el comportamiento de todo el personal a nivel nacional.

Esta integración permitió tener complementariedades.

Claro, porque se potencializa. Por ejemplo la capacidad de ventas, o de la cantidad del personal asignado a ventas en una zona nos puede suplir de lo que tenemos la deficiencia en otra o también por ejemplo si nosotros teníamos en una zona procesos más ágiles más eficientes certificados con normas internacionales de calidad al implantar este modelo a nivel nacional, pues se mejora la operación en toda la Corporación y los procesos son de la Corporación, en realidad hay varias estrategias que se han potencializado y que son sinérgicas en cada una de las regiones en cada una de las líneas de producto y las tecnologías que manejamos.

- v. ¿Si se tuvo esta complementariedad, podemos decir que esta complementariedad permitió tener una sinergia en beneficio de esta fusión?

Claro que sí, primero la fusión y después la absorción que tuvimos los procesos nos ha permitido colocarnos como una empresa fuerte, evidentemente en todo lo que son servicios fijos, CNT EP, es la empresa más fuerte a nivel nacional tanto para el segmento corporativo como para el segmento masivo y también para lo que es en los nuevos productos de telefonía móvil y servicios móviles tenemos la mejor tecnología en la actualidad en el país, entonces todo sumado en realidad a beneficio de la corporación y a final de cuentas de nuestros clientes que es el pueblo ecuatoriano en general.

- vi. Desde su perspectiva, ¿cuál cree Usted que fue el clima laboral que se ha percibido durante el proceso de fusión y absorción entre las tres empresas?

Bueno, en realidad, es un punto bastante complejo porque en cualquier proceso de esta naturaleza para cualquier corporación siempre va a ver un tema de resistencia al cambio entonces, evidentemente no tengo un dato exacto de medición de incremento, decremento; pero si se vio afectado, entonces todo este tema hay que llevarlo con procesos ordenados, porque si no se trabaja sobre la posible afectación detectada en realidad si se puede llegar a tener un gran problema en la corporación y especialmente en el comportamiento de las personas.

- vii. Al respecto de la generación de los ingresos de CNT EP, ¿considera Usted que la empresa está generando una renta económica con mayores incrementos que el generar los ingresos de forma separada?

Evidentemente es uno de los mayores logros, me refiero a lo siguiente en la zona ex Andina y la zona ex Pacifico antes se podrían decir que eran competidoras, las empresas básicamente por la captación del mercado en lo que es servicios fijos para el cliente masivo y cliente corporativo al unimos las dos empresas lo que hicieron es fortalecer su cartera de clientes y estandarizar la prestación de servicios, entonces se maneja todo bajo un solo parámetro lo que ha hecho es rentabilizar en realidad los clientes que se tiene tanto para el segmento masivo y corporativo. Entonces en ese sentido se han incrementado todos los ingresos que son para la corporación.

- viii. ¿Reconoce Usted que este proceso de conformación de la CNT EP ha permitido tener una oferta competitiva en el mercado como producto de las sinergias dadas por la fusión de absorción de las empresas?

Claro, porque ahora ya se maneja una cartera de productos en una oferta comercial no solamente para servicios fijos o servicios móviles sino en realidad ya se maneja una cartera integrada como un portafolio importante de productos que considera todas las tecnologías y servicios de telecomunicaciones de última tecnología a nivel mundial que se prestarían aquí en el país.

- ix. ¿Supone Usted que este proceso de conformación responde al estímulo de apertura económica y estabilización de la economía en el país?

En realidad sí, porque como se puede notar el beneficiario final es el ciudadano común si ustedes hacen comparaciones con nuestros procesos de fusión y de integración lo que se ha hecho es abaratar costos e inversiones para nuestros clientes. Ahora se tiene nuevos productos a precios mucho más económicos y rentables de lo que se podía tener antes. Esto también ha sido porque nosotros manejamos ya procesos de implementación de infraestructura tecnológica a gran escala lo que nos permite también abaratar los costos cuando hacemos captación de clientes.

- x. ¿Se estaría aprovechando de las habilidades de los directivos incorporados a raíz de la fusión?

Sí, porque especialmente cuando se incorporaron los servicios móviles a lo que eran servicios fijos evidentemente este conocimiento nos permitió adaptarnos a las nuevas tecnologías y básicamente a lo que se orienta el mercado que son servicios móviles.

Muchas gracias, por su colaboración en esta entrevista, ya que ha sido de gran ayuda para mí en lo que respecta a temas académicos para la elaboración de mi tesis.

Anexo 4. Resultado entrevista ámbito comercial

Entrevista 3. Ing. Cristian Zuñiga, septiembre 2014.

Directivo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Sep. 2014. Ingeniero Zuñiga, buenas noches estoy aquí para solicitar su colaboración con una entrevista. Dentro del estudio “Cambios en las estrategias comerciales a lo largo del proceso de conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, se han profundizado diversas teorías que permiten determinar el proceso de conformación de las empresas, sea esta por fusiones, adquisiciones y/o absorciones. Como complemento a la parte teórica, se consideró adoptar en la investigación una metodología de recolección de datos cualitativos a través de entrevistas semi-estructuradas dirigidas a Directivos y Funcionarios de CNT E.P. que estuvieron inmersos en el funcionamiento de las extintas empresas y pasaron por el proceso de conformación de CNT E.P.

Debido a la gran estructura organizacional de la CNT E.P., y en razón de poder obtener la mayor cantidad de información sobre su proceso de conformación, estas entrevistas se realizarán en dos partes: la primera será una entrevista a funcionarios que están inmersos en el ámbito de recursos humanos; la segunda parte se realizará a funcionarios conocedores del ámbito comercial de la empresa.

Ing. Zúñiga como le mencione esta es una entrevista, con fines únicamente académicos, en este momento procederé a llevar a cabo esta entrevista con su intervención. Buenas noches, muchas gracias por la oportunidad de poder comentar cual es la visión que se tuvo en su momento hablando de exactamente el día 29 de julio del 2010 cuando procedió la fusión por absorción de Alegro o Telecsa S.A. por CNT E.P.

Gracias, procederé con la entrevista cabe mencionar que el Ing. Zúñiga fue Directivo en la extinta Telecsa y ahora es Directivo en CNT E.P.

- i. Con el fin de fortalecer a la empresa estatal de telecomunicaciones, ¿cuáles fueron las estrategias comerciales más relevantes para enfrentar a la competencia? Puedo mencionar que la visión más importante fue el empaquetamiento de los servicios en el sector de las telecomunicaciones, los grandes competidores los que tienen el mercado en el caso de Ecuador tiene que ver con el tema de telefonía móvil entonces CNT EP,

que venía con una trayectoria en el mercado de servicios fijos, internet, telefonía, transmisión de datos en ese entonces tenía que incorporar en su portafolio de productos a los servicios y productos de telefonía móvil entonces la principal justificación fue la posibilidad de poder integrar esos servicios en su catálogo, más tarde el punto tiene que ver por la sustitución de los servicios resulta que los servicios móviles están reemplazando a todos los servicios fijos entonces si la empresa quiere crecer tenía que tener en su portafolio de productos los servicios en los cuales se de ese crecimiento. El servicio de telefonía fija ya venía afrontando menores tasas de crecimiento inclusive aunque todavía no llegamos a decrecimiento fue necesario la visión la planeación de la empresa identificar ese problema con servicios fijos. Más tarde también se hablaba ya a nivel de mercado internacional empaquetamientos triple play donde hablábamos de internet, telefonía y televisión. Esta era entonces la telefonía era parte de esa estrategia para que más tarde sea el lanzamiento de los productos de televisión y poder hablar de un paquete tipo triple play e inclusive con más productos.

- ii. ¿Se podría considerar que dichas estrategias beneficiaron interna y externamente a la CNT EP?

Desde el punto de vista interno había una de las sinergias importantes que tenía que ver con la fusión era el ahorro en los costos de operación hablemos de áreas de apoyo básicamente funciones administrativas financieras, legales, inclusive algo más especializado como la misma área técnica, comercial, hablemos de TI o tecnologías de información se veían los ahorros, porque para manejar las dos gestiones o las dos empresas, CNT EP y Telecsa básicamente se requería en esas áreas de apoyo el mismo personal o incrementarlos de cierta manera para poder manejarlos y sostener la operación.

- iii. Debido a la integración de tres empresas de telecomunicaciones, cada una con su estrategia y estructura comercial, ¿cuán complejo fue que éstas se alineen a una sola estrategia comercial?

Podría ser desde mi criterio y perspectiva que las principales complejidades estaban relacionados con la parte comercial en que el conocer la forma de vender los servicios móviles, entonces la empresa que estaba recibiendo a Telecsa básicamente necesitaba y

requería desde la parte estratégica de lo que es definición de planes comerciales hasta finalmente la atención al cliente esté preparada para recibir a ese grupo de clientes o ver las oportunidades de crecimiento.

Después otro reto sería las diferentes culturas organizaciones y la realidad de cada una de las empresas sobre todo el hecho de llegar a ser parte de una empresa pública y tener que cumplir con toda la normativa complica y limita el campo de acción de la empresa en un mercado que es muy dinámico y allí es donde se empezaron a dar las diferencias en la cual no se ha logrado cumplir con todo la expectativa que se tenía de crecimiento en la parte de los servicios móviles y no se ha visto finalmente el resultado, ese potencial que inicialmente justifico la decisión de hacer la fusión no se ha podido completar ahora que estamos en medio de que se ve ya a la vuelta de los años y cuando vemos hacia atrás la situación podremos decir que se ha dado un cambio cultural, organizacional y estamos alineados a un plan en el cual estamos compitiendo, claro que siguen en el mercado las distorsiones como la que es competir contra un operador dominante, el cual tiene un mercado cautivo y la posibilidad de afectar los precios en el mercado y básicamente el limitar las capacidades y efectividades de CNT eso es al margen y sin embargo a la vuelta de tres o cuatro años después de esa fusión estamos mucho más preparados a nivel de maduración de procesos los conocimientos empoderamientos de las áreas comerciales, atención al cliente, técnicas yo veo que fluye de una manera de una relación 10 a 1 de lo que fue la fusión entonces puedo decir que esos eran los dos grandes aspectos más complejos que se enfrentaron.

iv. ¿Se tuvo que crear nuevas estrategias o se mantuvieron con las existentes?

En realidad la estrategia inicial de la que había mencionado el empaquetamiento de servicios esa es la principal visión sin embargo si hubo que sacar otra estrategia de diferenciados en este momento la CNT tuvo que hacer las gestiones para que en la parte servicios de internet y datos móviles diferenciarnos teniendo una red de cuarta generación a diferencia de otros competidores claro y movistar, entonces hubo una profundización en los aspectos de empaquetamiento; pero también, la búsqueda de una estrategia competitiva genérica diríamos de diferenciarnos y apuntar a un servicio en el cual los grandes clientes que tienen una mayor disposición de pago, tratar de capturarlos para que más tarde también

la CNT debería competir con un gran reto que tiene que llevarlo a delante como empresa pública de llevar los servicios de telecomunicaciones de alta capacidad y de buena calidad a los lugares donde no es atractivo que sea cubierto o atendido por la empresa privada entonces hay un balance que también eso afecta a la estrategia, crecimiento y despliegue de la “CNT E.P” porque no solamente estamos llenando las ciudad de Quito y Guayaquil como es marcado claro y movistar en el numero de bases por ejemplo la “CNT E.P” tiene que mirar la cobertura en una seria de localidades donde ni siquiera están estas empresas, donde es muy oneroso tener que desplegar porque hay que hacer inversiones en medios de transmisión y obviamente la infraestructura en la localidad, eso al inicio no se tuvo identificado esa estrategia, y más bien la empresa ha tenido que cumplir o dar una respuesta a las necesidades de la política nacional de desarrollo, despliegue y crecimiento de la penetración de los servicios de internet.

- v. Al ser “ANDINATEL S.A.” y “PACIFICTEL S.A.” líderes en su industria (telefonía fija e internet), y teniendo operación de los servicios en la región Sierra y Oriente así como la región Costa e insular respectivamente, ¿por qué se tomó en consideración el proceso de fusión entre estas dos empresas?

En realidad la situación es que, si bien había dos regiones para la concesión de los servicios fijos, telefonía e internet la suerte de una administración eficiente o de una empresa que presentaba resultados e indicadores positivos respecto a otra empresa que es Pacifictel que no tenía el mismo desempeño, creo que fue la principal motivación entonces la decisión fue generar sinergias ahorros entre las dos empresas y tratar de tener una sola empresa que tenga que ver con el servicio a nivel país y evitar la competencia entre empresas publicas finalmente, claro que esto es remontarnos a la historia a años como el 95-96 que se hablaba de una modernización del Estado y había una corriente de privatización mucho tiene que ver un nuevo lineamiento una nueva visión del Estado de estos días, en el gobierno actual el cual llevo a sacar adelante la ley de empresas públicas y obligo a que se fusionen las empresas estatales y llegue a generarse la Corporación Nacional de Telecomunicaciones “CNT S.A” y después la empres pública en virtud de esta ley que mencionaba.

vi. Conociendo que la “CNT E.P.” está posicionada en el mercado del cual era líder en su industria (telefonía fija e internet), ¿por qué se consideró el proceso de absorción con “TELECSA” (telefonía móvil), sabiendo que la empresa generaba pérdidas?

Si, en su momento se tenían los dos escenarios de vender la empresa Telecsa, vender a un operador de telecomunicaciones extranjero o la otra alternativa que era la fusión por absorción era difícil el llegar a sacar un precio justo ante una empresa que tenía nueve años de pérdidas lamentablemente desde el año 2003 hasta el año 2010 en el cual se dio la fusión en todo ese periodo hubieron perdidas hay que reconocer que un proyecto de telecomunicaciones sobre todo en servicio de telefonía móvil en play back o periodo de recuperación estamos hablando ente seis y siete años sin embargo la empresa en vez de mejorar o mostrar una tendencia positiva en el año 2009 llego prácticamente apenas en ese año al final de los seis años de operación llego a presentar un indicador débil cercano a cero recuerdo que era un 3% 0 5% de pérdida pasando de indicadores de pérdida del 20%, 30%,50% sobre los ingresos entonces ya lo había mencionado en la primera pregunta la decisión era generar estas sinergias entonces una vez que se vio en el escenario de la venta de esta empresa a un operador externo que no había la apertura no era bien valorado no tenía sentido para el Estado Ecuatoriano el entregar todo el potencial de este sector o de esta industria de telefonía móvil a un precio muy bajo entonces correspondía a la empresa pública ya a la “CNT E.P” el absolver y llevar a cabo la operación de todos los servicios de operaciones.

vii. ¿Qué tan drásticos fueron los cambios que sufrieron las telefónicas para llegar a una alineación homogénea en cuanto a objetivos de mejora de calidad, sabiendo que iban a pertenecer al Estado?

El principal impacto además, claro del recurso humano que necesariamente en un proceso de absorción existe el equipo que migra o que pasa a ser parte de la nueva empresa y el equipo recurso humano que es desvinculado iniciando desde ese impacto, el segundo tema que ha sido un reto ha sido los procesos transaccionales o los sistemas de facturación y control de los servicios de telecomunicaciones, entonces el alinear la operación los procesos de venta, servicio al cliente, post venta más que los sistemas RP de la compañía llegar a unificar y que trascienda de alguna manera también se actualicen los procesos fue

complicado, después la planeación estratégica cumplió su rol porque llevo los diferentes objetivos de la empresa a fijar unas metas, sin embargo el problema siempre estuvo en la eficiencia y la capacidad que tuvo finalmente la empresa de concretar esos presupuesto y esos objetivos de venta; claro venía con esa debilidad y al no poder trabajar en el corto plazo les decía que en la relación que estamos viendo en este año 2014 respecto a lo que fue los primeros meses operación de la fusión la apreciación que tengo de que las cosas funcionan en una proporción diez veces a uno es realmente de resaltar, y ahora mismo fluyen de mejor manera todos estos procesos desde el ciclo de vida de un producto hasta lo que es la atención de las quejas y reclamos del cliente.

viii. El hecho de que las empresas funcionen mejor juntas permite la generación de sinergias en la empresa. ¿Cuáles son las sinergias que están presentes en “CNT E.P”?

La primera sinergia que viene hacer es el empaquetamiento lo que habíamos conversado y te había comentado que el pensar en un cliente sus necesidades, comunicación o telecomunicación puedan ser atendidas por un solo proveedor que tenga que hacer una transferencia un solo pago, para pagar de una vez sus servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet, televisión genera unas sinergias tanto para el cliente como para la operación de la compañía, también hay las otras por el lado de mercado crecimiento el poder llegar a las diferentes localidades con una mayor cartera de productos genera una diferencia respecto de los competidores, entonces está compitiendo contra operadores como tv cable, claro, movistar o telconet; pero cada uno de ellos tiene una cartera de productos de alguna manera limitada salvo el caso de claro que tiene prácticamente el mismo número de productos de lo que lo actualmente tiene “CNT” .

Existen otras sinergias desde el lado o punto de vista de costos e inversiones iniciamos con la red de transmisión los servicios de telecomunicaciones principalmente se brindan sobre la red de transmisión entonces se puede optimizar grandes capacidades de transporte a nivel país y eso es lo que genera las sinergias porque puedo concentrar y llegar mayores a demás de las grades rurales a demás de las grandes ciudades el poder llegar con conectividad a diferencia de lo que hacen los otros competidores de concentrarse en las grandes ciudades donde está el ingreso del país la empresa no tenia que desplegar varias

redes de transmisión sino apalancarse en un back boom y sobre ese llegar y poner la mayoría de servicios también hay otras sinergias en costos operacionales como se había indicado en áreas de apoyo como financiera, legal, administrativa, regulatoria que se va optimizando la empresa no necesita tener dos departamentos o dos áreas como inicialmente es la realidad que demanda dos empresas que están operando versus el escenario de que es una empresa fusionada.

- ix. ¿Reconoce Usted que este proceso de conformación de la “CNT E.P” ha permitido tener una oferta competitiva en el mercado como producto de las sinergias dadas por la fusión de absorción de las empresas?

Definitivamente es importante estas sinergias que permitieron que la empresa Telecsa que venía con un capital aportado de las empresas en su entonces Andinatel, Pacifictel, más el déficit venía siempre demandado para sus presupuestos de operación y de inversión un financiamiento de sus accionistas, una vez que viene a ser parte de “CNT” se elimino esta barrera y eso se ve en el despliegue que tiene ahora previsto para sus redes de 3G y 4G, LTE y ahora se eliminaron esas barreras de disponibilidad de recursos eso ha llevado a que el crecimiento de la empresa y despliegue de la red pueda hacer efectivo y aspirar a costos y tarifas con servicios muy competitivo ahora mismo la campaña de comunicación de los planes.

- x. De acuerdo, a su percepción, ¿considera usted que la nueva imagen y estrategias de marketing ha favorecido para el crecimiento de la operadora frente a sus competidores?

Las estrategias de marketing que sería la fijación precios en función de productos, podríamos decir que estamos compitiendo en el servicio de voz principalmente con precio, internet móvil inclusive; pero tenemos otros servicios que estamos buscando una especie de diferenciarlos y poder tener un mejor precio, estamos hablando en servicios de televisión que estamos llevando no en los planes más bajo sino de mayor número de contenido a precios que le permitan a la empresa desarrollar un producto de este empaquetamiento.

xi. Actualmente la imagen que maneja la “CNT E.P” ¿ha podido ayudar en la recuperación del mercado de la extinta “TELECSA”?

En realidad si se hacen este tipo de encuestas o se toman referencias los resultados de encuestas de top of mind de cuando piensa en telecomunicaciones piensa en telefonía, cual es la primera palabra que se le viene a la mente, es competir contra presupuestos de claro y movistar en publicidad es muy complicado para la empresa por los aspectos que había mencionado que no solo hay que ver en la parte de los grandes mercados sino también compensar con las obligaciones de despliegue entonces eso está condicionado de alguna forma el éxito de la propuesta de que se hace marketing en cuanto a planes y tarifas muy competitivas porque cuando vemos en las horas de alto rating de sintonía en la televisión las campañas publicitarias, cuando vemos medios escritos, medios masivos estamos encontrando la principal dominancia de pauta de otras operadoras, “CNT” hace lo que está al alcance de su presupuesto anual de publicidad y claro a veces desde el área económica que hablamos es difícil opinar con mayor criterio técnico si es que es acertado o no una determinada estrategia de imagen y comunicación; pero hablando ya poniéndonos el sombrero como clientes lo que se aprecia realmente es todavía una relación de siete veces a tres lo que pauta la competencia respecto de lo que vemos de publicidad de “CNT”.

xii. ¿Cómo ha beneficiado la integración de un nuevo portafolio de productos para el crecimiento de la “CNT E.P”?

Bueno, a nivel de clientes el poder llevar una oferta completa el poder generarle la sinergia de ahorro al cliente y cumplir con sus expectativas, a su vez el cliente tiene que pensar en al menos dos proveedores para cumplir sus necesidades de telecomunicaciones.

xiii. ¿Considera Usted que se está aprovechando sinergias operativas al aprovechar conjuntamente las capacidades en marketing y/o producción?

Definitivamente el área de mercadeo piensa en una campaña integral ese es el reto de llevar adelante al tener todos los productos también el reto de ellos poder distribuir ese presupuesto desde el un extremo en campañas dirigidas de comunicación y promoción hacia el otro que son institucionales entonces; pero la posibilidad de poder trabajar con esos

conceptos y una marca principal, tipo un concepto marca paraguas en la que se enganchan varios servicios genera estos beneficios para el área de marketing.

- xiv. ¿Se podría considerar que la “CNT E.P” llegue a ser líder en las telecomunicaciones del mercado ecuatoriano? Según el comportamiento actual, esto sucedería a ¿mediano o largo plazo?

Según el comportamiento actual con la presencia de un operador dominante en el mercado de telefonía móvil cuyo efecto está contagiando a otro servicio que es el internet móvil debo decir que en mi apreciación es muy difícil que llegue a ser el número uno lamentablemente el nivel de precios que puede llevar cuando un operador en su red propia es tan agresivo que no es posible competir, como referencia por ejemplo en telecomunicaciones para una llamada se enfrentan dos costos uno que es el costo por el uso de mi red o la tarifa que representa el uso de la red de telecomunicaciones y la otra la del operador mientras Claro puede promocionar tarifas como centavo a la misma operadora o puede hablar de seis centavos, cinco centavos en tarifas on net reconociendo que ellos tienen un 80% del tráfico en su red resulta para “CNT” difícil competir porque el otro concepto o el otro componente de costo es el cargo de interconexión y terminar en la red de Claro le cuesta a los operadores cinco centavos, si sumamos los dos elementos los dos componentes de costos en la llamada es imposible la empresa tendría que llegar a subsidiar ese tipo de tráfico.

- xv. Al respecto de la generación de los ingresos de “CNT E.P”, ¿considera Usted que la empresa está generando una renta económica con mayores incrementos que el generar los ingresos de forma separada?

Si definitivamente, vale la pena comparar los resultados a nivel de ingresos que percibía la empresa alrededor en el año 2009-2010 y lo que estamos haciendo ahora, no tengo la cifra actual; pero la proyección yo pienso que ya se duplicaron en este año los ingresos respecto del 2009, entonces hay un beneficio tangible que tiene que ver con esta consulta.

- xvi. ¿Supone Usted que este proceso de conformación responde al estímulo de apertura económica y estabilización de la economía en el país?

Tiene que ver claro una economía dolarizada donde tenemos la posibilidad de planificar financieramente las diferentes necesidades de los consumidores ese efecto que vemos en decisiones de compra hablando de inmuebles a otro nivel le llevamos a otras decisiones que están relacionadas al consumo se ve también un contagio la posibilidad de que la gente decide para comprar por ejemplo un Smartphone y diferirlo a doce meses, diez y ocho meses es una clara señal de una relativa estabilidad que existe en el país siempre va a ver el segmento de clientes que esté cambiando esa relativa estabilidad por otros factores como un cambio de trabajo, la pérdida de un trabajo; pero que no es la mayoría la principal base de clientes de la CNT es estable en sus ámbitos de pago salvo estos casos que he indicado que lleva a cancelaciones y problemas de cartera a la empresa.

Ingeniero muchas gracias por su apertura a esta entrevista que tiene únicamente fines académicos.

Entrevista 4. Ing. Marcelo Albán, septiembre 2014.

Directivo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.

Sep. 2014. Ingeniero Marcelo Albán, buenos días esta entrevista es realizada con fines académicos por lo que solicito su colaboración en responder las preguntas que solicitaré.

Dentro del estudio “Cambios en las estrategias comerciales a lo largo del proceso de conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, se han profundizado diversas teorías que permiten determinar el proceso de conformación de las empresas, sea esta por fusiones, adquisiciones y/o absorciones. Como complemento a la parte teórica, se consideró adoptar en la investigación una metodología de recolección de datos cualitativos a través de entrevistas semi-estructuradas dirigidas a Directivos y Funcionarios de “CNT E.P.” que estuvieron inmersos en el funcionamiento de las extintas empresas y pasaron por el proceso de conformación de “CNT E.P.”

Debido a la gran estructura organizacional de la “CNT E.P.”, y en razón de poder obtener la mayor cantidad de información sobre su proceso de conformación, estas entrevistas se realizaron en dos partes: la primera será una entrevista a funcionarios que están inmersos en el ámbito de recursos humanos; la segunda parte se realizará a funcionarios conocedores del ámbito comercial de la empresa.

- i. Con el fin de fortalecer a la empresa estatal de telecomunicaciones, ¿cuáles fueron las estrategias comerciales más relevantes para enfrentar a la competencia?

Bueno, inicialmente como es de conocimiento público existían las empresas separadas teníamos Pacifictel que era de la zona costa, Andinatel la parte sierra y oriente y Alegro que estaba dedicada específicamente al negocio móvil. Justamente para consolidar a la empresa en un grupo fuerte se tomo la decisión de unir las tres empresas. Respecto de Pacifictel la idea era entrar al mercado de la costa sin tener mayores barreras para lo que es la instalación de infraestructura y con Alegro fue ampliar el portafolio de productos de la compañía, la tendencia del mercado es mucho más de lo que son telecomunicaciones móviles y tener a Alegro dentro como parte de la compañía fue una estrategia para competir contra los más grandes operadores del mercado que son actualmente Claro y Moviestar.

- ii. ¿Se podría considerar que dichas estrategias beneficiaron interna y externamente a la “CNT E.P.”?

Yo diría que si en primer instancia si, aun falta consolidar ciertos procesos, unir bien ciertas estructuras; pero inicialmente la idea de mostrar hacia el público una corporación grande con todo el portafolio que satisface las necesidades de telecomunicaciones del segmento corporativo y masivo si se conseguido, como te dio falta todavía afinar ciertos procesos; pero yo creería que con el tiempo van a dar sus frutos.

- iii. Debido a la integración de tres empresas de telecomunicaciones, cada una con su estrategia y estructura comercial, ¿cuán complejo fue que éstas se alineen a una sola estrategia comercial?

Si es realmente bastante complejo porque prácticamente las tres empresas tenían culturas diferentes, la parte de Pacifictel tenía una forma de operar y la parte de Alegro también tenía su forma de operar que difiere o difirió en su momento de lo que teníamos en Andinatel, entonces por un lado yo diría la cultura organizacional, por otro lado también obviamente al unir tres empresas que se manejaban separadamente debes unir toda una planificación estratégica tal vez o en una etapa comercial Andinatel tenía dentro de su estrategia o dentro de sus planes entrar con inversiones fuertes en la costa y al unir las con Pacifictel esas inversiones ya no iban porque ya tenías una parte montada, igual Alegro que tenía una óptica mucho más de lo que es el negocio móvil y al integrarse las tres empresas yo considero que fue complejo unificar una sola estrategia.

- iv. ¿Se tuvo que crear nuevas estrategias o se mantuvieron con las existentes? De ser el caso en que se mantuvieron estrategias ya existentes, ¿cuál de las de las tres empresas se mantuvo?

Obviamente se tuvo que crear nuevas estrategias, nuevas estrategias orientadas a lo que es la convergencia de servicios y demostrarse ante el público esa convergencia, yo creo que uno de los pilares fundamentales que va a poder mostrar ese hecho es cuando lleguemos a una facturación unificada, actualmente no lo podemos hacer con los sistemas transaccionales que disponemos; pero estamos ya en un proyecto del nuevo BCS SOS que esperaría que en los próximos años ya nos permitiría llegar a esa facturación unificada, la

idea sería que una sola factura tengas toda la oferta comercial de la empresa, entonces si tú tienes telefonía fija, telefonía móvil, televisión, internet fijo, internet móvil, todo el consumo te venga en una sola factura yo creería que ese sería uno de los hitos con los cuales nos mostraríamos como una empresa con servicios convergentes.

- v. Al ser “ANDINATEL S.A.” y “PACIFICTEL S.A.” líderes en su industria (telefonía fija e internet), y teniendo operación de los servicios en la región Sierra y Oriente así como la región Costa e insular respectivamente, ¿por qué se tomó en consideración el proceso de fusión entre estas dos empresas?

Bueno yo creo que un punto importante es el crecimiento llegar a un volumen de clientes mucho más amplio, si las empresas estaban separadas justamente para crecer Andinatel hubiera tenido que entrar a la región costa y a su vez Pacifictel hubiera tenido que entrar a la región sierra con inversiones mucho más grandes que las que tú tienes al momento sin haber efectuado un desembolso de efectivo, al unir las empresas tu ya tienes una red montada a todo nivel a nivel Ecuador, entonces yo creo que a través de esta fusión tu llegas primero a una masa crítica mucho mayor de clientes el tema de inversiones se minimiza de cierta forma porque al hacerlo separada tendrías una duplicidad de valores y adicionalmente manejarlos bajo la misma lógica administrativa, manejarla tanto lo que es la sierra y la costa bajo una sola estructura administrativa operativa.

Al aprovechar la inversión se entendería que existió sinergia en esta fusión.

Obviamente porque como te digo, a lo menos en lo que es el negocio de telecomunicaciones fija es muy intensiva en inversiones en lo que corresponde al tendido de cable en las diferentes ciudades por ejemplo. Ya con el hecho de la fusión tu ya no tuviste que incurrir en esos costos o en esas inversiones, claro que en primera instancia, o bueno hasta el momento a lo que era Andinatel ha tenido que realizar fuertes gastos e inversiones para recuperar la red de la costa; pero yo consideraría que aun así esas inversiones o esos gastos vienen a ser menores que si le fuera tocado entrar por sí solo, invirtiendo en la parte de la costa. Y otro, punto importante es todo lo que es permisos municipales generalmente se manejaba mucho celo, es así que si yo soy una empresa de la sierra para entrar a la costa los alcaldes tenían que dar autorizaciones, etc entonces eso era

muy complicado yo creería que esa barrera se logro podríamos decirlo saltarla a través de la fusión de estas empresas.

- vi. Conociendo que la “CNT E.P.” está posicionada en el mercado del cual era líder en su industria (telefonía fija e internet), ¿por qué se consideró el proceso de absorción con “TELECSA” (telefonía móvil), sabiendo que la empresa generaba pérdidas?

La tendencia del sector y del mercado de telecomunicaciones se ve cada vez más orientada a lo que son telecomunicaciones móviles sin cables, por allí podríamos tener lo que es la telefonía móvil o lo que es la otra tecnología como CMD450 entonces el paso natural que debía dar Andinatel y bueno ya Andinatel y Pacifictel cuando ya se fusionaron era incursionar en el negocio móvil entonces obviamente al ser Alegro una empresa estatal era lógico que esta fusión de Andinatel y Pacifictel lo absorbiera para comenzar a manejar el servicio móvil claro está que al mismo tiempo se comenzó a incursionar en un negocio que es la tendencia de mercado; pero también habido que hacer varios cambios en el transcurso incorporara Alegro a la empresa al principio nos cuesta y todavía nos sigue costando realizar fuertes inversiones; pero realmente era el paso lógico que teníamos que dar hacia negocios móviles.

- vii. ¿Qué tan drásticos fueron los cambios que sufrieron las telefónicas para llegar a una alineación homogénea en cuanto a objetivos de mejora de calidad, sabiendo que iban a pertenecer al Estado?

Yo creo que es un tema que todavía se lo está manejando ósea como tú sabes el tema de fusiones y a lo menos en empresas tan grandes lleva su tiempo y creo que ahorita estamos en el momento o en el hito que en el cual estamos unificando procesos, unificando estándares, índices de calidad, estamos yo diría también haciendo más eficiente la gestión y como te digo yo creería que en un año podríamos ya tener todo lo que es una malla de indicadores de la calidad homogénea y estandarizados conforme a lo que se quiere.

- viii. El hecho de que las empresas funcionen mejor juntas permite la generación de sinergias en la empresa. ¿Cuáles son las sinergias que están presentes en “CNT E.P”?

Yo creería que la sinergia más importante es la convergencia de servicios, actualmente el mercado ya no demanda servicios por separado sino demanda una solución de telecomunicaciones más que un servicio en sí, entonces a la empresa tener en su portafolio toda la solución de telecomunicaciones genera yo creería principalmente una imagen muy positiva en el mercado, aparte de esto, el ahorro en costos que se verá ya cuando los procesos estén unificados será bastante importante para la empresa.

- ix. ¿Reconoce Usted que este proceso de conformación de la “CNT E.P” ha permitido tener una oferta competitiva en el mercado como producto de las sinergias dadas por la fusión de absorción de las empresas?

Bueno yo considero que la conformación de la “CNT E.P”, si ha permitido desarrollar una oferta competitiva de sus diferentes productos al mercado ya que al tener en una sola estructura todo el portafolio de productos o las soluciones en telecomunicaciones tú puedes generar primero ahorros de escala que se traducen hacia el consumidor final y aparte darle la facilidad al cliente que con un solo canal de atención pueda satisfacer toda su necesidad de telecomunicaciones.

- x. De acuerdo, a su percepción, ¿considera usted que la nueva imagen y estrategias de marketing ha favorecido para el crecimiento de la operadora frente a sus competidores?

Yo considero que este es un proceso que se lo ha venido manejando en el tiempo, todavía no rinde sus frutos porque las campañas que se han manejado anteriormente no creo que han tenido todo el impacto que buscaban porque no se ha vendido la idea que se está haciendo ahorita que es una empresa consolidada con todo su portafolio de productos. Actualmente ya se está sacando, igual pueden ver lo que es publicidad y todo ya se está sacando a la marca “CNT” en sí, y a la marca “CNT” con sus diferentes productos, entonces yo creería que actualmente la estrategia de marketing es la más adecuada que la que se manejo en años anteriores obviamente nosotros tenemos una desventaja muy importante que al ser públicos no tenemos un presupuesto tan grande que el que manejan las operadoras privadas; pero yo creería que a futuro y con una gestión un poco más fuerte

ante Directorio y Gerencia General se podría manejar un presupuesto acorde para fortalecer mucho más la imagen de la empresa.

xi. Actualmente la imagen que maneja la “CNT E.P” ¿ha podido ayudar en la recuperación del mercado de la extinta “TELECSA”?

Yo creo que si ayudado; pero no en el volumen que se necesita para rentabilizar la inversión, si hemos crecido en el negocio móvil; pero no, de acuerdo, a las expectativas que teníamos cuando se comenzó con las nuevas inversiones en la red móvil, esto yo creo que es un tema ya más que de estrategia comercial o de estrategia marketing ya es un tema de mercado tanto Claro como Movistar ya nos lleva tanto tiempo de adelanto y se está generando un efecto que se llama el efecto club que mientras más clientes yo tengo a la gente le resulta mucho más conveniente quedarse en esa red antes que ir a una nueva red que sería la de CNT entonces es muy complicado esa pelea que tendríamos contra Claro y Movistar; pero yo creería que con el tiempo y tal vez alguna regulación en ese aspecto nos podrían ayudar a ganar el mercado que nosotros necesitamos para rentabilizar nuestro negocio móvil.

xii. ¿Cómo ha beneficiado la integración de un nuevo portafolio de productos para el crecimiento de la “CNT E.P”?

Te benefician en varios aspectos por un lado tienes nuevos ingresos por los nuevos productos que vas a tener en tu portafolio que lo que te van a permitir en el tiempo es reemplazar los ingresos que vas perdiendo en otras líneas de negocio ósea por un lado el mercado de telefonía fija es un mercado maduro, que ya no te genera crecimiento ni en ingresos ni en clientes entonces lo que vas a perder en ese que venía a ser tu producto estrella tendrías que irlo recuperando con lo que es el internet fijo o el internet móvil en el tiempo, entonces es una lógica de negocio diría yo que los negocios nuevos te van a permitir recuperar y esperaríamos que aumentar los ingresos que venias teniendo por tus negocios tradicionales.

xiii. ¿Existe diversificación de productos para ser ofertados en el mercado?

Si totalmente, tienes restricción de productos nosotros actualmente estamos manejándonos con lo que es televisión satelital que ha tenido crecimientos muy importantes, ahorita somos la segunda empresa en participación en el mercado a tras de Directivi, estamos entrando en nuevas líneas de negocios como lo que es Data Center, estamos construyendo un nuevo Data Center con mucha capacidad que nos va a permitir vender estos servicios al mercado, bueno hemos tenido siempre la línea de Contac Center; pero potencializarla todavía más yo diría estamos a la par de las empresas privadas, multinacionales que compiten con nosotros, continuamente estamos ampliando nuestra oferta de productos y servicios de mercado, ya que nuestra misión principal es satisfacer las necesidades de servicios de telecomunicaciones del mercado Ecuatoriano.

xiv. ¿Considera Usted que se está aprovechando sinergias operativas al aprovechar conjuntamente las capacidades en marketing y/o producción?

Yo, creería que parte todavía falta mucho como te comentaba anteriormente en este año se está unificando procesos, analizando nuevas opciones de canales de distribución, que puedas a través de un solo canal vender o hacer la postventa de todo el portafolio de productos entonces yo creería que parte se aprovechado; pero no todavía al ciento por ciento, esperararía que los próximos años llegemos a ese nivel de aprovechamiento y creo que allí si vamos a generar muchos réditos que los que hemos generados hasta el momento.

xv. ¿Se podría considerar que la “CNT E.P” llegue a ser líder en las telecomunicaciones del mercado ecuatoriano? Según el comportamiento actual, esto sucedería a ¿mediano o largo plazo?

Yo creería que si, la “CNT” se perfila justamente como la empresa líder de telecomunicaciones del mercado ecuatoriano y creería que podemos llegar a conseguir este objetivo en el mediano plazo porque ya estamos viendo ciertas estrategias para crecer en el negocio que más nos ha costado que viene a ser el negocio móvil, porque en telefonía fija somos líder del mercado lo que es televisión satelital somos el segundo en el mercado entonces realmente nuestra línea que un poco se ha quedado resegada viene a ser la móvil; pero como las estrategias que se están planteando y se están definiendo para los próximos años yo diría que en un mediano plazo podríamos llegar a ser los líderes en el país.

xvi. Al respecto de la generación de los ingresos de “CNT E.P”, ¿considera Usted que la empresa está generando una renta económica con mayores incrementos que el generar los ingresos de forma separada?

Si totalmente, yo creo que por ejemplo en el tema de la unión de Andinatel y Pacifictel nos permitió unir procesos a la empresa que es más fuerte que es Andinatel, entonces con esa unificación se mejoraron muchos índices y de lo que venía teniendo la ex Pacifictel, entonces por un lado tienes mejores índices de calidad, tienes mejores procesos y tienes ahorros de costos que también te general al final una mayor rentabilidad y con el crecimiento y las nuevas inversiones que la empresa ha hecho en la parte de la costa estas generando mayores ingresos que lo que hubiese hecho Pacifictel por sí mismo y en la parte de Alegro igual al unificar los procesos, al estandarizar los mismos al darle un horizonte a lo que es la empresa yo creo que si generas más ingresos que lo que generas de forma separada.

xvii. ¿Supone Usted que este proceso de conformación responde al estímulo de apertura económica y estabilización de la economía en el país?

Yo, no lo vería por ese lado realmente porque fue un tema muy coyuntural de las tres empresas en ese momento ósea no fue un hecho de que el país en sí, o las condiciones económicas del país origino que se de esta unión, yo creería que fue un tema coyuntural que permitió por un lado acceder a nuevos mercados que era la parte de la costa y diversificar el portafolio de productos que tiene la empresa.

Ingeniero Alban, agradezco su intervención en esta entrevista, un buen día.

ENCUESTA

Encuesta en línea a colaboradores de la “Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”, respecto al proceso de conformación mediante fusión y absorción.

Anexo 5. Encuesta

Bienvenido(a) a este espacio de opinión con fines netamente académicos. Esta encuesta anónima es importante porque se utilizará para conocer los “Cambios en las estrategias comerciales a lo largo del proceso de conformación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P.”

En esta encuesta invertirá 5 minutos de su tiempo. Gracias por su decidido apoyo. Considera que al fusionarse la extinta “Andinatel” con “Pacifictel”; y al absorber a la ex “Telecsa”, la “CNT E.P.” se convierte en una empresa de telecomunicaciones:
Siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

	1	2	3	4	5
Fortalecida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El proceso de conformación de la CNT E.P. por fusión y absorción, ha permitido el posicionamiento en el mercado por:

Siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

	1	2	3	4	5
Oferta competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestación de servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Captación de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen Corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Posterior al proceso de fusión y absorción, cuál es su valoración en los siguientes aspectos:

Siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

	1	2	3	4	5
Clima laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productividad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de vida de sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cómo considera que fue la expectativa, por parte de los colaboradores de las extintas empresas antes del proceso de fusión y absorción, con respecto a:

Siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

	1	2	3	4	5
Beneficios laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad Laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crecimiento Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Posterior al proceso de fusión y absorción, de acuerdo, a su opinión como considera que se maneja la empresa en los siguientes temas:

Siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

	1	2	3	4	5
Clima laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productividad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de vida de sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Según su percepción “CNT E.P.” está posicionada en el mercado, de acuerdo, a:

Siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

	1	2	3	4	5
Televisión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet móvil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonía fija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet fijo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefonía móvil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En cuál de las siguientes áreas cree usted que fue complejo el proceso de fusión y absorción de “CNT E.P.”.

Siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

	1	2	3	4	5
Operativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Directiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La “CNT E.P.” es competitiva en el mercado de las telecomunicaciones en relación a los precios de sus competidores.

Siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considera que el proceso de fusión y absorción por el que pasaron las extintas empresas fue una estrategia relevante para enfrentar la competencia del mercado de las telecomunicaciones.

Cerrada a

- si
 no

Según su criterio cuál es la percepción que tienen los clientes de la “CNT E.P.” al respecto de los productos y servicios que oferta.

Siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cree usted que los actuales ingresos son superiores a los que se tenía previo al proceso de fusión y absorción de “CNT E.P.”

Siendo 1 la valoración más baja y 5 la más alta.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 6. Resultado a las encuestas en línea.

- i. Considera que al fusionarse la extinta “Andinatel” con “Pacifictel”; y al absorber a la ex “Telecsa”, la “CNT E.P.” se convierte en una empresa de telecomunicaciones:

Gráfico 13: Criterios de la empresa posterior al proceso de conformación de “CNT E.P.”.

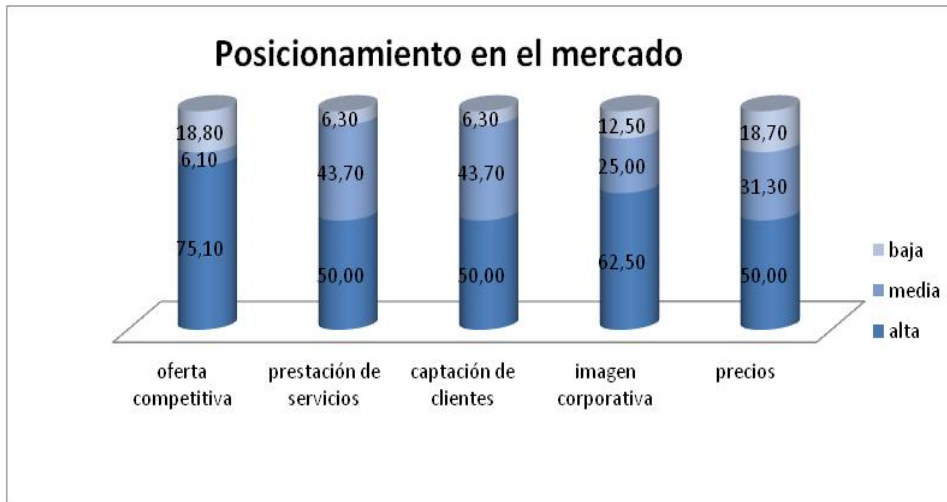


Fuente: resultado encuestas en línea.

Elaboración: autor.

- ii. El proceso de conformación de la “CNT E.P.”. por fusión y absorción, ha permitido el posicionamiento en el mercado por:

Gráfico 14: Posicionamiento en el mercado.

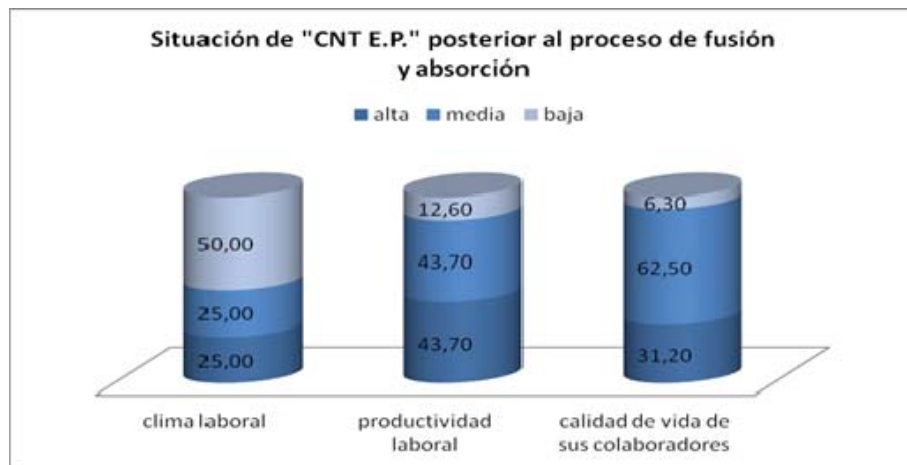


Fuente: resultado encuestas en línea.

Elaboración: autor.

iii. Posterior al proceso de fusión y absorción, cuál es su valoración en los siguientes aspectos:

Gráfico 15: Situación de "CNT E.P." posterior al proceso de fusión y absorción.

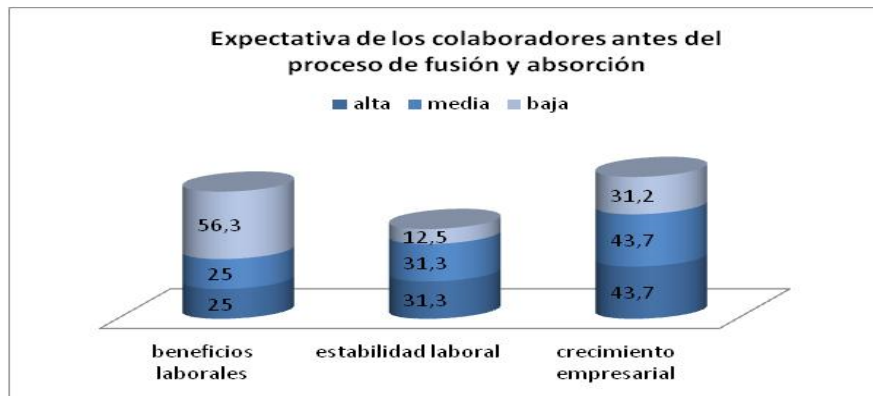


Fuente: resultado encuestas en línea.

Elaboración: autor.

iv. *Cómo considera que fue la expectativa, por parte de los colaboradores de las extintas empresas antes del proceso de fusión y absorción, con respecto a:*

Gráfico 16: Expectativa de los colaboradores antes del proceso de fusión y absorción.

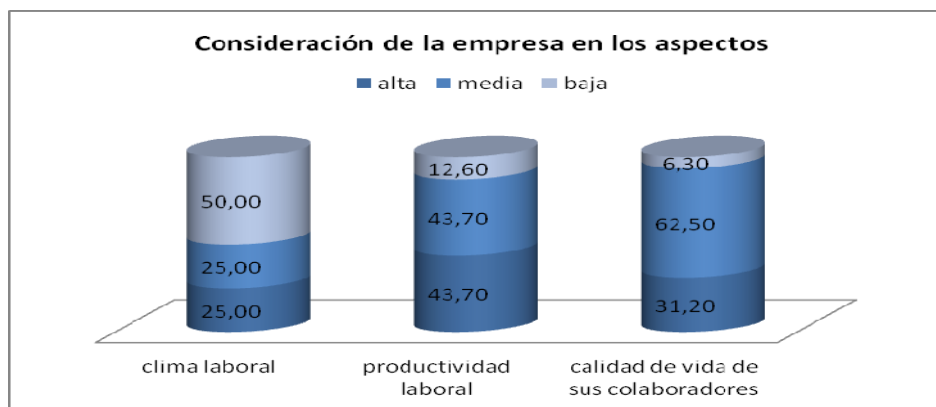


Fuente: resultado encuestas en línea.

Elaboración: autor.

v. *Posterior al proceso de fusión y absorción, de acuerdo, a su opinión como considera que se maneja la empresa en los siguientes temas:*

Gráfico 17: Consideración de la empresa en los aspectos.

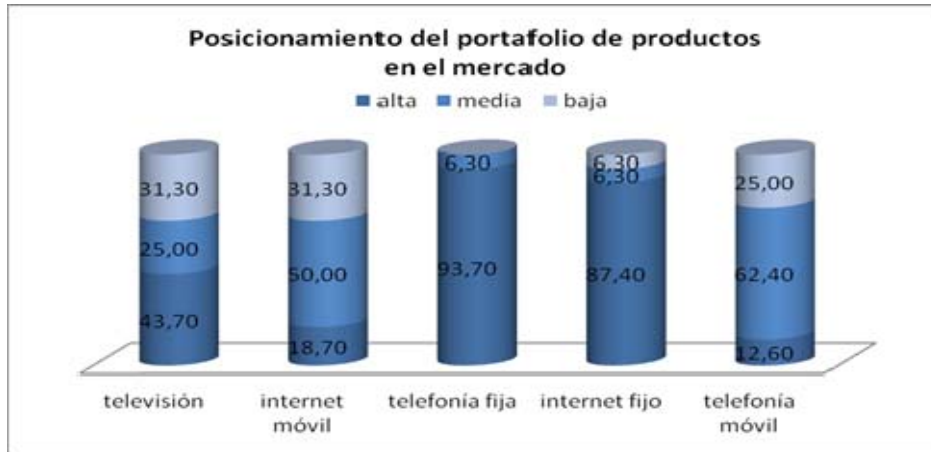


Fuente: resultado encuestas en línea.

Elaboración: autor.

vi. Según su percepción CNT E.P. está posicionada en el mercado, de acuerdo, a:

Gráfico 18: Posicionamiento del portafolio de productos en el mercado.

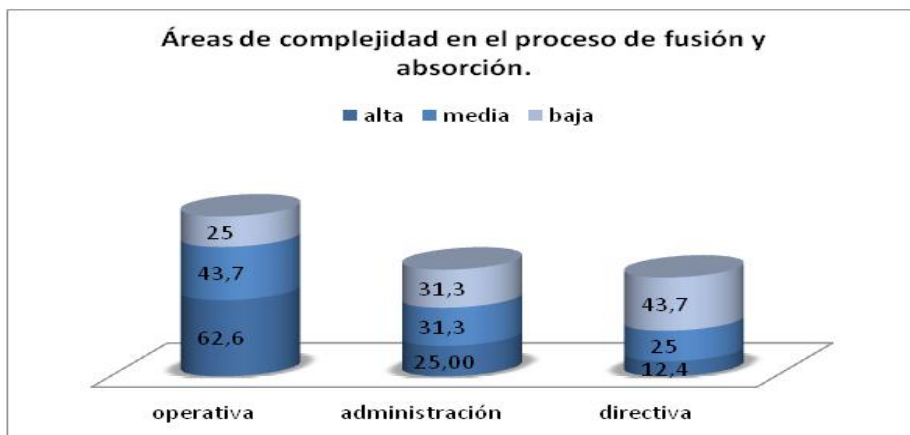


Fuente: resultado encuestas en línea.

Elaboración: autor.

vii. En cuál de las siguientes áreas cree usted que fue complejo el proceso de fusión y absorción de “CNT E.P.”.

Gráfico 19: Áreas de complejidad en el proceso de fusión y absorción.



Fuente: resultado encuestas en línea.

Elaboración: autor.

viii. *La “CNT E.P.” es competitiva en el mercado de las telecomunicaciones en relación a los precios de sus competidores.*

Gráfico 20: competitiva en el mercado en relación a los precios.



Fuente: resultado encuestas en línea.

Elaboración: autor.

ix. *Considera que el proceso de fusión y absorción por el que pasaron las extintas empresas fue una estrategia relevante para enfrentar la competencia del mercado de las telecomunicaciones.*

Gráfico 21: Estrategia para enfrentar la competencia.



Fuente: resultado encuestas en línea.

Elaboración: autor.

- x. *Según su criterio cuál es la percepción que tienen los clientes de la “CNT E.P.” al respecto de los productos y servicios que oferta.*

Gráfico 22: Percepción que tienen los clientes de la “CNT E.P.” al respecto de los productos y servicios que oferta.

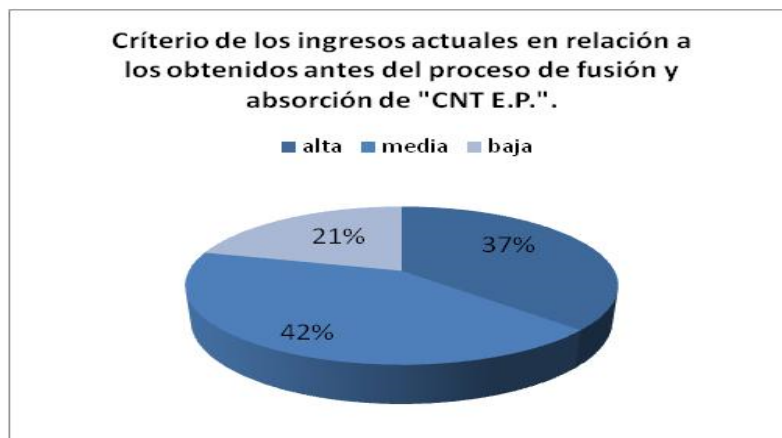


Fuente: resultado encuestas en línea.

Elaboración: autor.

- xi. *Cree usted que los actuales ingresos son superiores a los que se tenía previo al proceso de fusión y absorción de “CNT E.P.”.*

Gráfico 23: Criterio del actual ingreso en relación al ingreso previo al proceso de fusión y absorción de “CNT E.P.”.



Fuente: resultado encuestas en línea.

Elaboración: autor.