

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones



Tesis de Maestría

*Liderazgo y Cultura durante los procesos de Fusión o Adquisición
entre empresas de telecomunicaciones.*

Tutor: Profesor Enrique Hoffman

Alumno: Raul Dario Palomino

DNI: 27535779

Lugar y Fecha: CABA, 20 de Diciembre de 2018

RESUMEN

La industria de las telecomunicaciones se encuentra inmersa en una revolución sin precedentes debido al ambiente disruptivo donde se desarrollan, esto las obliga a analizar diversas estrategias, como en el caso de los operadores de telecomunicaciones, para tener una infraestructura acorde a esta nueva realidad y a la vez poder desarrollar nuevos modelos de negocios para no quedar como meras proveedoras de un commodity (dumb-pipes). Una de estas estrategias es la de fusionarse con otras compañías de la industria que le permitan, no solo ser más grandes para competir, sino también tener la infraestructura y capacidades que le permitan estar a la par de las nativas digitales. El presente trabajo tiene como objetivo analizar la influencia de la cultura y el liderazgo dentro de los procesos de fusión y adquisición entre empresas, haciendo foco sobre todo en la fusión de empresas de telecomunicaciones. Este análisis nos permitirá entender la importancia de estos factores y permitirá sumar claridad a la necesidad de tener un liderazgo transformacional fuerte y una integración cultural planificada, para poder afrontar la etapa de transición de los procesos de fusión de empresas, con el fin de alcanzar los objetivos de la fusión de manera eficiente, en el tiempo estimado por los accionistas de la compañía fusionada.

Palabras Claves: Fusiones y Adquisiciones, Liderazgo, Cultura.

ABSTRACT:

The telecommunications industry is immersed in an unprecedented revolution due to the disruptive environment in which they are developing, this forces them to analyze different strategies, as in the case of telecommunications operators, to have an infrastructure in line with this new reality and at the same time to be able to develop new business models so as not to be mere suppliers of a commodity (dumb-pipes). One of these strategies is to merge with other companies in the industry that allow them not only to be bigger to compete, but also to have the infrastructure and capabilities that allow them to be on par with digital natives. The objective of this paper is to analyze the influence of culture and leadership within the merger and acquisition processes between companies, focusing mainly on the merger of telecommunications companies. This analysis will allow us to understand the importance of these factors and will make it possible to add clarity to the need to have a strong transformational leadership and a planned cultural integration, in order to face the transition stage within a process of merging companies, in order to reach the objectives of the merger efficiently, at the time estimated by the shareholders of the merged company.

KeyWords: Mergers and Acquisitions, Leadership, Culture.

INDICE GENERAL

Capítulo 1. Introducción	Página
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Objetivos	7
1.3 Preguntas de investigación	7
Capítulo 2. Bloque Teórico	
2.1 Estado de la Industria de las Telecomunicaciones	8
2.1.1 Marco Global	10
2.1.2 Ámbito Local	14
2.1.3 Cadena de Valor de la Industria	17
2.1.4 Análisis Crítico de la Industria	19
2.2 Fusiones: Teoría General y Fusiones en la Industria de las Telecomunicaciones ...22	
2.2.1 Principio de Fusiones y adquisiciones	22
2.2.1.1 Tipos de integración	24
2.2.1.2 Claves del Éxito para Una Fusión	26
2.2.1.3 Etapas durante un proceso de Fusión	28
2.2.2 Fusiones y Adquisiciones en la Industria de las Telecomunicaciones	31
2.3. Liderazgo	33
2.3.1 Antecedentes	33
2.3.2 Liderazgo Carismático	34
2.3.3 Liderazgo Transformacional y Transaccional	35
2.3.4 Liderazgo Situacional	37
2.3.5 Liderazgo y Dirección	40
2.3.6 Funciones de un Líder	44
2.3.7 Rol del Líder durante la Fusión	45
2.4 Cultura Organizacional	47
2.4.2 Cultura Organizacional Definición	47

2.4.2 Tipologías de las culturas	49
2.4.3 Funciones de la cultura organizacional	50
2.4.4 Liderazgo y Cultura Organizacional	51
2.4.5 Fusión y Cultura Organizacional	55

Capítulo 3. Investigación de Campo

3.1 Metodología de investigación	61
3.2 Análisis de Casos de Fusiones y Adquisiciones	63
3.2.1 Análisis de Casos en el mundo	65
3.2.1.1 Microsoft-Nokia (2014)	65
3.2.1.2 Google-Motorola (2011)	66
3.2.1.3 Amazon-Whole Foods (2017)	67
3.2.1.4 Disney-Pixar (2006)	68
3.3 Caso de Estudio Telecom-Cablevisión	69
3.3.1 Caracterización de Telecom Argentina	67
3.3.2 Caracterización de Cablevisión	71
3.3.3 Fusión Telecom-Cablevisión S.A.	73
3.3.4 Análisis de la Fusión Telecom-Cablevisión	77

Capítulo 4. Análisis de Resultados y Conclusiones

4.1 Análisis de Resultados de la investigación	80
4.1.1 ¿Porque las empresas de telecomunicaciones se fusionan?	80
4.1.2 Análisis a Liderazgo y Cultura durante F&A	82
4.1.2.1 ¿Es la brecha cultural entre empresas un factor que influye en el éxito de una fusión?	84
4.1.2.2 ¿Qué influencia tiene el liderazgo durante la fusión de empresas de telecomunicaciones? ¿Cuál es el tipo de Liderazgo más conveniente durante un proceso de fusión?	85
4.2 Conclusiones Finales	87

Bibliografía y Referencias	88
--	----

INDICE DE GRAFICOS	Página
Fig. 1 Evolución de Tráfico de Internet en Argentina	9
Fig. 2 Tráfico de Mensajes SMS vs Whatsapp Vodafone Inglaterra	9
Fig. 3 Evolución del ARPU Móvil a nivel Mundial	12
Fig. 4 Crecimiento de la Facturación de las principales OTT's	13
Fig. 5 Evolución de las TICS	16
Fig. 6 Cadena de Valor Industria de las Telecomunicaciones	17
Fig. 7 Fusiones y adquisiciones más grandes de 2015	32
Fig. 8 Nivel de Madurez y Estilo de Liderazgo	38
Fig. 9 Niveles de Cultura	48
Fig.10 Mayores F&A de la Historia	64
Fig.11 Valores de Telecom Argentina 2014	71
Fig.12 Misión, Visión y Valores de Cablevisión	73
Fig.13 Posición de Telecom-Cablevisión dentro de la cadena de valor	75
INDICE DE TABLAS	Página
Tabla 1 Desarrollo de las TICs en Argentina	15
Tabla 2 Diferencia entre directivo y líder según Warren Bennis	41
Tabla 3 Mecanismos de Cambio Cultural	53
Tabla 4 Cuadro de Relaciones de la Investigación	62
Tabla 5 FODA de la Nueva Telecom	76
Tabla 6 Entrevistas con Altos Mandos Telecom-Cablevisión	78
Tabla 7 Cuadro comparativo Fusiones y Adquisiciones	82
Tabla 8 Cuadro comparativo Fusiones y Adquisiciones (cont)	83

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Con el objetivo de obtener una ventaja competitiva en el mercado del que forman parte, muchas compañías buscan en las fusiones y adquisiciones (M&A) un mecanismo que les permita avanzar en el desarrollo de las mismas. Este tipo de crecimiento es conocido como crecimiento inorgánico. Sin embargo, este camino puede tener muchos obstáculos, haciendo que estas complejas operaciones empresariales no salgan del todo bien, terminando en rotundos fracasos (El economista, 2016).

El presente trabajo aborda algunos de estos casos y pone en manifiesto que la estrategia durante la etapa de transición es fundamental para evitar que una organización fracase durante el proceso.

Una Fusión por lo general suele ser un cambio grande y repentino, generando incertidumbres y sensaciones de debilidad en los diferentes grupos de las empresas fusionadas. Esto puede generar una baja moral, estrés en los empleados, insatisfacción laboral y profesional. De acuerdo a un artículo de la revista de negocios Dealer World (2007) estos factores hacen que en vez de conseguir un aumento en la rentabilidad, muchas fusiones se asocian a una variante de comportamientos negativos tales como:

- Sabotaje y hurtos a menor escala.
- Creciente rotación de personal con tasas del 60%.
- Aumento del ausentismo laboral y enfermedades por parte de los empleados.

Algo que ocurre en momentos donde lo buscado es que haya mayor productividad, cooperación, flexibilidad y lealtad por parte de los empleados. Se pueden enumerar por cierto muchos factores que pueden hacer fracasar una M&A, como

- Subestimar las dificultades de fusionar dos culturas.
- Desmotivación de los empleados
- Salida de gente clave.
- Carencia de responsabilidades claras.
- No ver en los problemas internos factores que perjudiquen al cliente y a los proveedores.

- No haber investigado correctamente al socio de la fusión o de la organización adquirida.

Más allá del resultado final de un M&A las estructuras jerárquicas, de poder, los procesos, así como la mayoría de los componentes organizacionales se ven afectados por este tipo de cambios. Es por esta razón que el liderazgo y la cultura pueden jugar un papel preponderante durante los procesos de fusión ya que esto mitigará muchos de los problemas culturales y motivacionales de los empleados de las empresas que se están fusionando, así como la forma en la que se reestructurará la compañía al final de este proceso.

1.2 Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es analizar el motivo por el cual las empresas de telecomunicaciones eligen la estrategia de fusionarse o adquirir otras empresas del sector, la importancia de la cultura de las empresas bajo un proceso de fusión y el rol del liderazgo dentro de este tipo de procesos de cambio.

En lo particular se busca:

- Entender el estado de la industria de las telecomunicaciones en la actualidad.
- Determinar el rol del líder dentro de un proceso de fusión y entender el tipo de liderazgo más recomendado en esta etapa.
- Determinar qué papel juega la cultura de las empresas bajo fusión y adquisición en procesos de fusión.

1.3 Preguntas de investigación

- *¿Cuál es la razón por la cual las empresas de telecomunicaciones se fusionan?*
- *¿Es la brecha cultural entre empresas un factor que puede influir en el éxito de una fusión?*
- *¿Qué influencia tiene el liderazgo durante la fusión de empresas de telecomunicaciones?. ¿Cuál es el tipo de Liderazgo más conveniente durante un proceso de fusión?*

CAPITULO 2. BLOQUE TEORICO

2.1 Estado de la Industria de las Telecomunicaciones

El sector de las telecomunicaciones ha evolucionado casi de manera constante a través del impacto de las tecnologías disruptivas (Risi&Cano, 2018). Estas tecnologías innovadoras hicieron madurar a la industria TIC desde sus primeras etapas donde se buscaba mejores niveles de productividad y eficiencia. Comenzando con la aparición de internet, la telefonía móvil, dispositivos informáticos y computacionales más eficientes y trasladables o el software aplicado hasta la actualidad, donde el contenido y los datos son los activos que mayor peso están teniendo y desde los cuales se desprenden otras tecnologías más radicales y de alto impacto como Clouds, el Big Data, el Data y Analytics o la internet de las cosas (IoT) junto a la aparición de nuevos modelos de negocio como las OTTs (Over the Top)

De acuerdo a lo indicado por Management Solutions (2016) los operadores de telecomunicaciones se encontraban ya en ese año en el centro de esta revolución debido a que son los que proveen la conectividad de todo el entorno. Pero se enfrentan con varios frentes a tener en cuenta:

- Ya no solo compiten entre ellas sino que existen nuevos actores desarrollando servicios over the top. (OTTs)
- La experiencia digital de los clientes se ve sesgada por estas OTTs trasladando su percepción de servicio hacia estos nuevos actores.
- Las operadoras como tienen ofertas similares, compiten por precio generando guerra de tarifas entre ellas.
- Hay un crecimiento del tráfico exponencial (en Argentina un 85% en 2017) lo que lleva a mayor inversión sin un revenue que compense esto a corto plazo (figura 1).

Esto hace que el equilibrio ingreso-inversión este descompensado, y la necesidad de buscar alternativas entre estas empresas hacen que los procesos de concentración (fusiones y adquisiciones), sean más frecuentes en esta industria para obtener una economía de escala que les de rentabilidad.

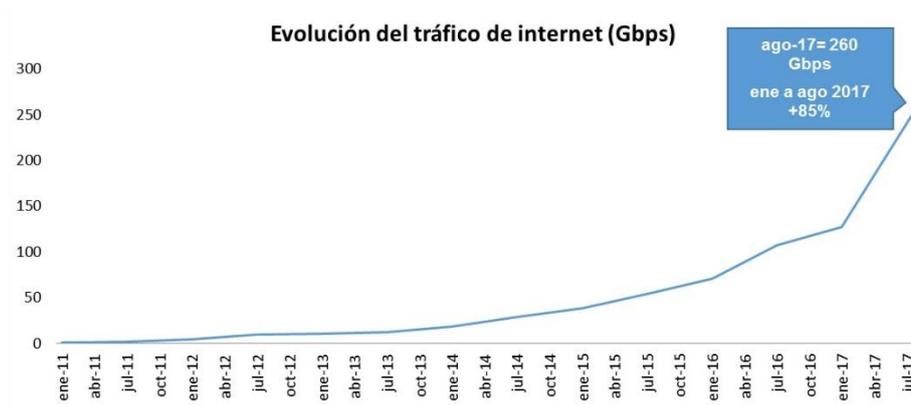


Figura 1- Evolución de Trafico de Internet en Argentina

Fuente: Cámara Argentina de Internet (CABASE)

Managment Solutions (2016) continúa e indica que por otra parte la aparición de estas OTTs los lleva paradójicamente a entrar en un proceso de canibalizacion ya que estas ofrecen servicios que eran la principal fuente de ingresos de estas compañías (las llamadas y los mensajes de textos). Tal es el caso de la disminución en el uso de SMS a partir de la irrupción del servicio whatsapp. (Figura 2)



Figura 2: Trafico de Mensajes SMS vs Whatsapp en Bn. Vodafone Inglaterra

Fuente: Porto Resarch

Es al día de la fecha que los principales ingresos de las empresas de telecomunicaciones provienen de la venta de sus servicios de voz, datos y mensajes de texto y en algunos casos intentan revertir la presencia de las OTTs limitando parcialmente el uso de estos servicios en su red (lo que atenta con la neutralidad de las redes), asociándose con ellas e incluso instalando el servicio en sus terminales (Spotify en el caso de Telecom Personal) o directamente creando servicios similares (Personal Play en el caso de Telecom Personal)

2.1.1 Marco Global

De acuerdo a Gajst & Paniagua (2016) el segmento de telefonía celular creció entre 2001 y 2016 un 15% anual con 7,37 miles de millones de usuarios en el mundo lo que es casi el 95% de la población mundial, de los cuales el 47% tuvieron acceso a banda ancha móvil (con casi el 14% utilizando la tecnología 4G). Mostrando un crecimiento donde los países en desarrollo existen 0.94 teléfonos móviles per cápita mientras que en los países desarrollados este indicador asciende a 1,28.

Cabe destacar que existen dos tipos de proveedores de servicio los operadores de red (OMR) y los operadores de redes virtuales (OMV). Los primeros son propietarios de la red y del espectro electromagnético de radiofrecuencia por donde se brinda el servicio, mientras que los segundos son prestadores de servicios de comunicaciones móviles que no tienen asignadas bandas de frecuencias, y que por tanto emplean las redes de los OMR para brindar el servicio.

Dentro de los OMR a nivel mundial se destacan AT&T (EEUU), Vodafone (Reino Unido), Telefónica-Movistar (España), T-Mobile (Alemania), América Móvil (México), Tigo (Luxemburgo) entre otros. Dentro de los OMV estos nacieron en el reino unido en 1999 cuando se lanzó Virgin Mobile quien tiene presencia en la actualidad en Reino unido, Canadá, Colombia, Chile, Sudáfrica, Francia, India, Australia y Perú. A nivel mundial las OMV se han desplegado notablemente en mercados maduro. En América latina por el momento tienen una participación reducida (Gajst & Paniagua, 2016)

Si nos paramos en la telefonía fija, este mismo informe indica que luego de alcanzar su máximo en 2006 con un total de 1.261 millones de usuarios, en 2016 se observa un decrecimiento hasta alcanzar 1.013 millones de usuarios, la cual se debe en mayor parte al mayor desarrollo tecnológico y a la expansión de las líneas móviles.

Respecto al servicio de internet muestra, que la banda ancha móvil creció a tasas de más del 34% anual entre 2007 y 2016, producto del surgimiento de los smartphones cuyo uso se ha masificado. Además, se observa un crecimiento de la banda ancha fija del 11% en el mismo periodo siendo menor al crecimiento de la banda ancha móvil ya que a esta la acompaña un cambio en el uso de los dispositivos de acceso.

A nivel regional, Brasil lidera la cantidad absoluta de suscriptores con 257.8 Millones de líneas activas, seguido por Argentina con 64.5 Millones y en menor medida

Colombia y Perú con 57,3 y 34.2 Millones de líneas en 2015. Siendo que en su mayoría todas tienen más líneas activas que habitantes.

De acuerdo a (Gajst & Paniagua, 2016) la UIT estima que el número de personas que utilizan internet creció significativamente en los últimos años a nivel mundial (desde 1.550 millones en 2008 a un estimado de 3.600 millones para 2017) e indica que en los países en desarrollos la penetración de esta tecnología ha alcanzado a más del 40% de la población.

Por otra parte la UIT estima que el número de usuarias de telefonía móvil ha crecido desde 4.000 millones a más de 7.700 millones en la última década y la banda ancha se ha duplicado a nivel mundial y cuadruplicado en los países en desarrollo en igual periodo. Por el lado de la telefonía móvil la cobertura creció rápidamente hasta cubrir a más de un 80% de la población (4G/LTE llega a un 50% de cobertura).

Además, se espera que el despliegue de la tecnología 5G coincida con el boom de desarrollo de una de las tecnologías disruptivas que los especialistas le adjudican mayor futuro: Internet de las cosas (IoT). Gajst & Paniagua (2016) nos dicen que la complementariedad de estas dos tecnologías potenciará sus resultados ya que mientras la IoT busca interconectar digitalmente a todos los objetos y dispositivos de uso cotidiano con internet (desde una heladera, pasando por una luminaria, un libro, una pulsera o un par de zapatillas hasta nuestro automóvil), las redes 5G (que se estima cubran alrededor de 1/3 de la población para 2025), al dar soporte a una inmensa red de dispositivos, incrementará exponencialmente el desarrollo de la primera. Tal es así que un informe de EYGM (2015) indicaba ya que las conexiones M2M (Machine to Machine) llegarán a 1 Billón,

No obstante estas cifras, los operadores en la actualidad se ven afectadas por una baja en sus ARPUs . Esto ocurre en la mayoría de los mercados móviles de Europa y también en el mercado de EEUU debido a los cambios del consumidor respecto a cómo utiliza este servicio, lo que pone a las operadoras ante la necesidad de optimizar sus estructuras financieras de forma de obtener beneficios sobre sus esfuerzos de inversión (figura 3).

Dentro de sus procesos de optimización se destacan la focalización geográfica de sus productos de acuerdo a sus ventajas competitivas, la venta de infraestructuras no estratégicas, acuerdos con terceros y compartición de redes con otros operadores.

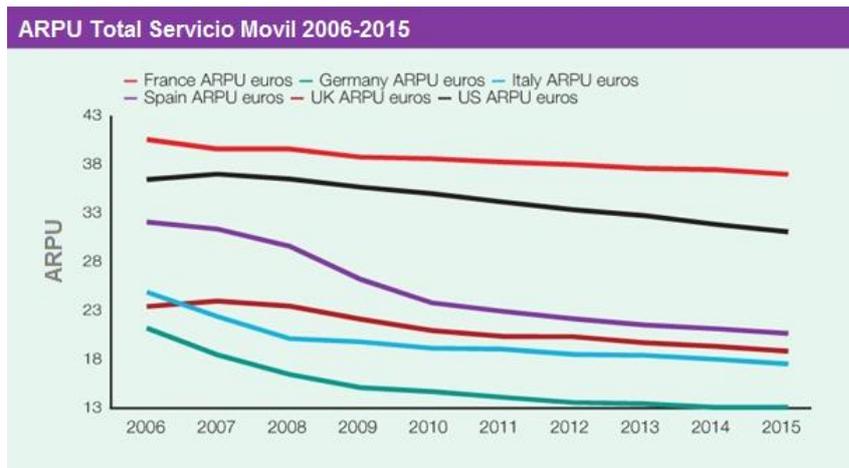


Figura 3: Evolución del ARPU Móvil a nivel Mundial. (Fuente: Strategy Analytics)

Las operadoras buscan así desarrollar nuevos modelos de negocio incorporando servicios OTTs propios para competir con los nuevos modelos de negocios y ampliando sus servicios a servicios prometedores como internet de las cosas (IoT), Big Data y Cloud.

A su vez el marco regulatorio limita sus estrategias enfrentándolas a: limitaciones de espectro que impiden aumentar la capacidad de sus redes, las regulaciones de privacidad y protección de datos y la neutralidad de la red que les impide limitar el uso de las OTTs y así regular el uso de datos, entre otras regulaciones que limitan sus movimientos para mejorar su rentabilidad.

La industria de las telecomunicaciones está en estado de progresiva madurez donde el modelo de negocio basado únicamente en la conectividad es cada vez menos rentable. Por lo cual la eficiencia y simplicidad se tornan un factor clave para conseguir competitividad, para eso la simplificación de sus sistemas IT, el Big Data para analizar el comportamiento de sus clientes, la transformación del área de red avanzando en el apagado de las redes obsoletas (cumpliendo los marcos regulatorios) y la simplificación de las estructuras organizativas (sobre todo en los procesos de fusión) buscando eficiencia dentro de sus equipos para acercarse al modelo de las OTT donde la flexibilidad y la innovación, tienen papeles preponderantes y son acciones necesarias para lograr estos objetivos.

Como se mencionó anteriormente estamos inmersos en una oleada de avances tecnológicos que permiten la existencia de nuevos servicios y modelos de negocios que operan utilizando el servicio de internet. Estos Modelos de negocios son conocidos como over-the-top (OTT) algunos ejemplos son:

- Whatsapp → Mensajería
- El buscador de Google → Publicidad
- YouTube → Videos, Música
- Skype → Llamadas, Videoconferencia
- Netflix → Contenidos
- Spotify → Música

Así, estos actores que en un principio no influían a las operadoras comenzaron a ser una preocupación ya que canibalizan los servicios de estos y aumentan el uso de sus redes sin retribimiento económico para estas. Por otra parte estos actores tienen ritmos de crecimiento en expansión constante. (Figura 4)

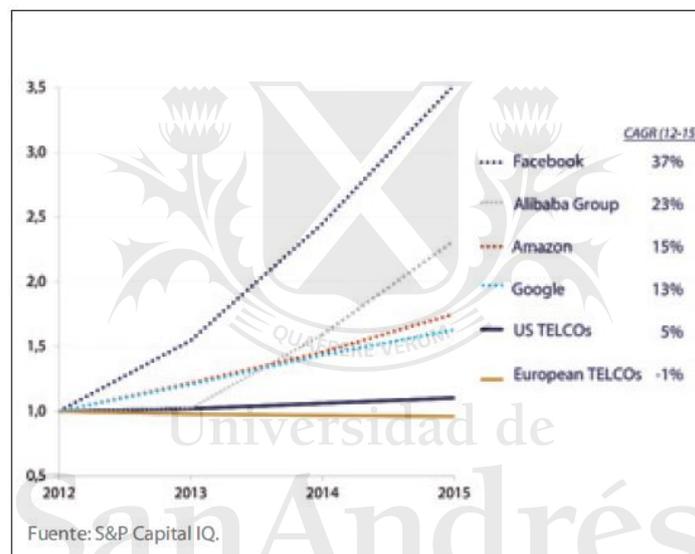


Figura 4: Crecimiento de la Facturación de las principales OTT's

De esta manera los servicios de mensajería tradicionales (sms) o llamadas fueron perdiendo su fuerza de venta aumentando el crecimiento de las ventas de los servicios de interconectividad (Datos) dentro de un mercado extremadamente competitivo en precios.

Managment Solution (2016) indica que estas OTTs están abarcando áreas de negocios por fuera de los tradicionales servicios de los operadores, están cambiando el modo en el que las personas interactúan con su entorno. Así, se observa un aumento del comercio electrónico en los últimos años o la distribución de contenidos audiovisuales. Por esta razón se suele separar las OTTs en dos tipos:

- 1) OTTs que compiten con los servicios tradicionales de los operadores como llamadas de larga distancia, mensajería (Skype y Whatsapp) o el cambio de la forma de comunicarse: por ejemplo, Facebook disminuyó las llamadas entre las personas para contarse novedades.
- 2) OTTs que prestan nuevos servicios a través de las redes existentes (Uber, Airbnb, Netflix, Spotify, etc.). Este grupo lidera el crecimiento de ingresos de la economía digital. El impacto en el negocio de estas OTTs sobre las operadoras es menor. Pero terminan impactando en el incremento de tráfico que lleva a la necesidad de una mayor inversión en sus redes para responder a la demanda creciente de conectividad (Velocidad y datos)

Como se observa, los primeros afectan directamente a la progresiva reducción de los ingresos tradicionales de las operadoras, los segundos son los que están tomando la mayor parte de los nuevos ingresos del sector.

Las opciones ante estos nuevos actores por parte de las operadoras son varias:

- 1) Bloqueo del servicio de las OTT: En general a los servicios de ciertas OTT que reemplazan servicios básicos de las operadoras como llamadas o mensajes de texto.
- 2) Empaquetar sus servicios en paquetes más convenientes para el cliente. Por ejemplo ofrecer SMS gratis con su plan de datos de alta capacidad.
- 3) Asociarse con un proveedor de OTT, a través de aplicaciones preinstaladas, cobrar la suscripción en sus facturas o como en los últimos años no facturar el consumo de datos cuando se usan datos con estas aplicaciones

Es así que las operadoras buscan formas de reinventarse, buscando diferentes estrategias que van desde el ofrecimiento de servicios de valor agregado hasta las estrategias de fusión que permitan obtener mejores opciones competitivas. Es al día de la fecha que la estructura de ingreso de las operadoras es un 80% producto de sus servicios de conectividad (voz y datos) con un gran esfuerzo para captar los ingresos que pueden provenir de la digitalización de la economía.

2.1.2 Ámbito Local

Respecto al ámbito local las TIC evolucionaron rápidamente en los últimos 30 años (Risi&Cano, 2018).

Cuadro N° 2
Indicadores de desarrollo de las TIC en Argentina. Evolución 2008-2017.

AÑO	DESARROLLO DE LAS TIC						INDUSTRIA TIC		
	Conexiones fijas de internet (banda ancha)	Líneas fijas de telefonía	Líneas móviles en servicio	Usuarios de Internet	TV por Suscripción	Parque Total de ordenadores	TI	TELECOM	TOTAL
	c/ 100 habitantes			en millones			en millones de US\$		
2008	8.3	23.5	122.1	28		8	4696	9369	14065
2009	9.2	23.5	137.3	34		10	4612	8849	13461
2010	10.2	23.3	145.4	45		12	5507	9989	15496
2011	11.4	23.4	150.4	51		16	6842	12696	19538
2012	12.8	22.4	158.7	56		18	7748	14901	22649
2013	14.7	22.2	158.9	60		20	7929	15124	23053
2014	15.4	22.2	141.3	65	20.87	21	6378	12173	18551
2015	16.1	22.8	142.7	68	20.88	22	6773	13467	20240
2016	16.6	22.5	145.6	70	20.98	23	5076	10635	15711
2017	17.8	21.6	140.3	71	21.23	24	6090	9935	16025

Tabla 1: Desarrollo de las TICs (Fuente: Risi&Cano, 2018)

En Argentina la cantidad de usuarios llegó en 2016 a 70 por cada 100 habitantes, cifra que es algo mayor a la que se observa en los países en desarrollo, que según la UIT llegan a 40 usuarios por cada 100 habitantes, en 2017 este indicador subió hasta llegar al 70% de la población con acceso a internet, acercándose a los países desarrollados que están en un 81%.

De acuerdo a Risi&Cano (2018) este crecimiento se vio favorecido por el aumento de las conexiones de banda ancha (de 8.3 Millones en 2008 a casi 18 Millones en 2017), el parque de ordenadores en uso (de 8 Millones a un estimado de 24 Millones), el aumento en las suscripciones a líneas móviles (que superó el 140% de la población) y la suscripción a TV paga con una penetración de 21.2% en 2017). De acuerdo a este informe: *“Todos estos indicadores han aumentado de manera significativa en la última década, siendo el número de conexiones por banda ancha, la cantidad de usuarios de internet y el parque de ordenadores los más importantes, registrando cifras nominales y de crecimiento mayores a las observadas para la región y los países en desarrollo”*

El mercado de las TIC en Argentina. Evolución 2008-2017.

(En millones de dólares)

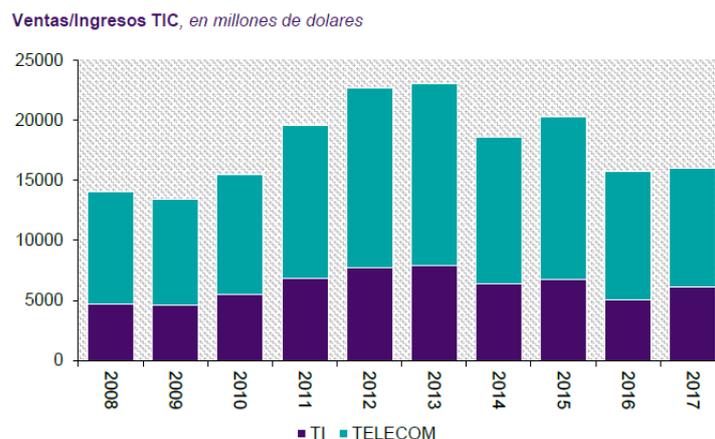


Figura 5: Evolución de las TICS (Fuente: Risi&Cano, 2018)

El informe de Risi&Cano (2018) nos muestra que la evolución de las TIC en Argentina le dieron un nuevo significado a la industria, y particularmente al sector de las telecomunicaciones. Indicadores clave como el uso de internet, las suscripciones de banda ancha fija y móvil, el aumento de cantidad de líneas móviles sumado al crecimiento de las OTT, el aumento de cantidad de ordenadores per cápita y conexiones móviles activas con internet que tienen menos que ver con los servicios básicos de las Telcos, muestran la senda donde se mueve la industria, y cuál es la meta, la que tiene mucho más que ver con la convergencia que con la divergencia tecnológica. De manera que el terreno resulta fértil para la irrupción y la rápida adopción de otras tecnologías como el 5G (lo cual potenciará el número de dispositivos conectados) o a la IoT.

Lo mencionado no solo requiere de nuevas inversiones sino también de un encuadre normativo y jurídico que regule su actividad yendo a la convergencia. El desarrollo de las TIC se produjo a pesar de la inexistencia de un marco regulatorio actualizado. Prueba de ello han sido las políticas públicas y los emprendimientos privados llevados adelante que ayudaron a una primera expansión de estas tecnologías, a su derrame y, en última instancia, a la necesidad de actualizar las normas vigentes que habían quedado rezagadas.

2.1.3 Cadena de Valor de la Industria

Se entiende por telecomunicaciones toda transmisión de sonidos, imágenes, datos y otros tipos de información entre dos puntos geográficos a cualquier distancia por medio de cables, radioelectricidad, medios ópticos, estaciones de difusión y retransmisión, y vía satélite.

De acuerdo a Risi&Cano (2018) el sector de telecomunicaciones constituye una industria de redes que comprende los segmentos de telefonía (móvil, fija y por IP), internet (banda ancha en sus distintas versiones), TV (abierto y por cable) y radiodifusión, así como otros servicios (correo postal, satelitales, etc.).

Utilizando el modelo teórico de Porter (1985) conocido como cadena de valor empresarial se describirá el desarrollo de las actividades de la industria, a continuación podemos observar dicho modelo:



Figura 6: Cadena de Valor Industria de las Telecomunicaciones. Fuente: Elaboración Propia en base a Risi&Cano (2018)

En el caso de las actividades de soporte que son actividades que dan valor a los productos pero que no interactúan directamente con la comercialización ni con la producción (Porter, 1985) podemos encontrar:

- Infraestructuras: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
- Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

Dentro de las actividades primarias vemos la producción de contenidos digitales que son transmitidos por cualquiera de los medios incluidos en esta cadena. Muchas empresas de telecomunicaciones están tomando la decisión de adquirir empresas de contenidos para formar parte de ese eslabón, tal es el caso de AT&T con HBO. Dentro de estos contenidos se encuentran: música, videos, fotos, televisión, cine, prensa, documentos, libros electrónicos, videojuegos, redes sociales, contenidos educativos, publicidad, etc. Dentro de los proveedores de los operadores tenemos dos grandes grupos, por un lado industrias que se encargan de la producción y provisión de dispositivos electrónicos, como Celulares, Computadoras portátiles, Tablets, Televisores (Motorola, LG, Samsung, etc.) e industrias ligadas a la provisión de infraestructura y equipamiento de red (Huawei, Ericsson, Cisco, Tekelec, etc.) que son empresas ligadas a la fabricación de cables metálicos, torres, equipos de red, y fibra óptica entre otras.

Los operadores, están involucrados en los últimos tres eslabones de la cadena como proveedores de la infraestructura de red, la prestación del servicio, y la venta de terminales, en especial de teléfonos celulares junto a sus agentes oficiales. Estos operadores son en general en el mundo grandes empresas nacionales o transnacionales. Finalmente esta cadena culmina con un producto que es brindado al usuario final, el cual puede ser el sector privado, el sector público, y los hogares.

De acuerdo a Gajst & Paniagua (2016) la cadena de servicios de telecomunicaciones se caracteriza por la rapidez de los cambios tecnológicos y la creciente globalización de los operadores de los servicios. Se encuentran en un mercado que tiende a estar fuertemente concentrada producto de las elevadas barreras a la entrada que obstaculizan el ingreso de potenciales nuevos competidores, ya que para el ingreso a este tipo de mercado se requieren fuertes inversiones iniciales en infraestructura. Como

consecuencia de esta concentración de la oferta, el mercado tiende a ser monopolístico u oligopólico.

2.1.4 Análisis Crítico de la Industria

La transformación experimentada tanto por la industria de las telecomunicaciones como por los mercados que las telcos atienden se ha convertido en el motor que las empresas de telecomunicaciones necesitaban para dar el paso hacia las nuevas tecnologías y entender que si no se adaptan van a quedar rezagadas corriendo el riesgo de mutar a simples dumb-pipes.

A esto hay que sumarle el hecho de que a comparación de otros actores y competidores de la industria las telcos operan en un marco fuertemente regulado y deben cumplir con objetivos de rendimiento (principalmente para sus accionistas) lo que da idea a priori del gran número de obstáculos al desarrollo que deben enfrentar estas empresas. Y es por esta razón que no resulta sorprendente que varias estén migrando hacia empresas de internet y contenidos. Por ejemplo Telefónica, Verizon y AT&T (Risi&Cano,2018).

Así, los objetivos de las telcos a nivel global son claros, buscan mejorar sus productos y servicios, desarrollar nuevos, e ingresar a otros mercados como el del contenido. Para esto es necesario realizar inversiones, las cuales repercuten positivamente en otros aspectos tales como la reducción de costos, la eficiencia productiva y el incremento de los ingresos.

Estos objetivos deberían profundizar en el mediano plazo las inversiones que las telcos efectúan en las tecnologías disruptivas en pos de no quedar retrasadas en la carrera de la conectividad (EYMG, 2015)

De acuerdo a Risi&Cano (2018) en todos los casos, los objetivos de las telcos a nivel global son claros: buscan mejorar sus productos y servicios, desarrollar nuevos e ingresar a otros mercados (como el de contenidos). Asimismo, estas inversiones repercuten positivamente en otros aspectos, tales como la reducción de costos, la eficiencia productiva y el incremento de los ingresos, objetivos que deberían profundizar en el mediano plazo las inversiones que las telcos efectúan en las tecnologías disruptivas, en pos de no quedar retrasadas en la carrera de la conectividad y competir con las nativas digitales.

Pero para poder llegar a este punto y poder ingresar a un mercado donde las nativas digitales son más ágiles y muchos más enfocados en la experiencia del usuario, las Telcos

deben superar algunos escollos que por el momento en el mundo no han logrado solucionar:

- 1) **Calidad de Servicio:** De acuerdo a Gajst & Paniagua (2016) un informe de la AGN (Auditoría General de la nación) la calidad de los servicios de telecomunicaciones y en especial los de telefonía ha sido medio-baja. En telefonía básica, las operadoras tienen tiempo de solución de reclamos muy elevados y la respuesta se considera insatisfactoria. Respecto al segmento Móvil se observan problemas de saturación de redes y falta de señal en determinadas regiones. Además, se observan poca transparencia en cuanto las tarifas, y servicios brindados por las compañías y su disposición clara a los clientes.

De acuerdo a este mismo informe, se recomienda que los indicadores de calidad se vayan actualizando constantemente debido a los rápidos avances tecnológicos. Finalmente respecto a la Banda Ancha en algunos países aún no se alcanza las velocidades de descarga requeridas en todo el ámbito del país, tal es el caso de Argentina con un promedio de 20 Mbps siendo que en Uruguay, Chile o Brasil las velocidades promedio cuadruplican a las argentinas. Así, las empresas de telecomunicaciones deben fortalecer la infraestructura y aprovisionamiento, referido a la calidad de la prestación del servicio (Levi, 2018)

- 2) **Relación con el Cliente:** Las Telcos se encuentran entre las industrias con peor imagen en casi todo el mundo (Levi, 2018). La cantidad de reclamaciones diarias supera ampliamente a la de otras industrias. En Colombia por ejemplo se presentan 126.484 reclamaciones diarias a los operadores móviles. En México los reportes indican 150000 reclamaciones diarias donde el 34% corresponde al servicio de telefonía móvil, mientras que el 28 % corresponde a internet. En Argentina un estudio de la universidad de Palermo encontró que las marcas más odiadas por los usuarios latinoamericanos son las empresas de telecomunicaciones, seguida por las aerolíneas y los bancos. Lo mismo ocurre en otros países como Colombia y Perú. El punto en común de estas industrias es que brindan servicios frente a otras industrias con más adeptos como la industria alimentaria que suministran un producto finalizado.

Es en este frente el de soporte, servicios al cliente y relación con los usuarios donde las Telcos tienen sus principales inconvenientes y es allí donde no se observan resultados positivos. De acuerdo a Levi (2018) el principal problema es el enfoque corporativo de muchas empresas latinoamericanas a respecto del servicio al cliente, de acuerdo a un consultor *“Para la mayoría de las empresas latinoamericanas de telecomunicaciones el soporte y servicio al cliente es entendido y asumido como un problema de costos. Por lo anterior, muchas tercerizan la atención al usuario con compañías de call center que contratan personal en condiciones laborales muy precarias, con pésimos salarios, con jornadas laborales de hasta 12 horas, con altísimas presiones para demorarse la menor cantidad de tiempo posible con cada usuario y lo más grave, con una desconexión emocional entre estos empleados y la empresa para la cual prestan sus servicios”*.

De acuerdo a Pautasio (2017) la satisfacción y experiencia del usuario es un tema a resolver en un nuevo escenario donde las demandas de los clientes se modificaron y obligan a los operadores a cumplir estas expectativas. El crecimiento de Video sobre internet pone en jaque a las operadoras ya que deben modernizar sus infraestructuras para poder ofrecer un servicio de calidad que el video demanda. Y a pesar del que el servicio lo brinde una OTT es el operador de red quien recibe la queja si la transmisión se corta o se degrada y no es algo que ocurre aisladamente, un 64% usuarios consultados indican que tuvieron problemas de buffering en redes móviles, entre otros problemas. Este mismo informe indica que un 45% de los usuarios de países emergentes culpan a su operador móvil en caso de tener una mala experiencia de video. Las OTT en cambio pasan desapercibidas y solo un 11% de los encuestados en países emergentes los responsabiliza por fallas de servicio.

Por otra parte las OTTs están mejor posicionados que los operadores en termino de valoración de los clientes por sus servicios de video con un 25% de valoración positiva, respecto a los proveedores de servicios de TV por cable la valoración positiva es del 18%, mientras que los operadores móviles tienen un 14% de valoración positiva y los fijos del orden del 13%. Estos valores se incrementan un poco en los países maduros.

Estos resultados muestran que los operadores de redes fijas y móviles, junto con las cableras en menor medida deberán trabajar en mejorar sus servicios de videos para atender la demanda creciente de usuarios. Lo mismo ocurre en el área de atención al

cliente donde los operadores son generalmente calificados como buenos pero en muy pocos casos se los valora como excelente muy diferente a la valoración que tienen las nativas digitales con las cuales se pretende competir.

2.2 Fusiones: Teoría General y Fusiones en la Industria de las Telecomunicaciones

2.2.1 Principio de Fusiones y adquisiciones:

Debido a las complejas amenazas y oportunidades en el mercado, las empresas optaron por distintas técnicas para ganar dimensión y competitividad. Dentro de dichas opciones, podemos destacar las adquisiciones (la compra de una empresa por parte de otra) y las fusiones (la unión de dos o más empresas creando una nueva).

De acuerdo a Garrido (1996, P114) la fusión de empresas consiste en la integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales. Es decir como “la unión entre dos o más empresas que hasta ese momento eran independientes y que conlleva la disolución de, al menos, una de las sociedad que intervienen en la operación”.

Otra definición es la de Palacin (1997, p. 11) que define a la fusión como “aquellas operaciones consistentes en el acuerdo de dos o más empresas jurídicamente independientes para integrar sus patrimonios y formar una única sociedad”.

De ambas definiciones se puede concluir en una serie de características comunes que identifican a las fusiones de empresas. Entre ellas se destacan:

- Disolución de la sociedad absorbida que desaparece.
- Transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente.
- Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente.
- Las fusiones son operaciones generalmente practicadas en períodos de expansión económica o de crisis.
- La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a las sociedades absorbentes o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad.

- La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas a fusionarse.
- La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas o de las sociedades fusionantes de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva.

Según Durand (1972) se destacan los siguientes tipos de fusiones:

- a. Fusión Pura: Dos o más empresas de un tamaño equivalente, acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos, disolviendo las empresas primitivas ($A+B=C$).
- b. Fusión por absorción: Una de las empresas implicadas (absorbida) desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente. La empresa absorbente (A), sigue existiendo, pero acumula a su patrimonio el correspondiente a la empresa absorbida (B).
- c. Fusión con aportación Parcial de activo: Una sociedad (A) aporta tan sólo una parte de su patrimonio (A) junto con la otra empresa con la que se fusiona (B), bien a una nueva sociedad (C) que se crea en el propio acuerdo de fusión, o bien a otra sociedad preexistente (B), que se ve aumentando así su tamaño (B'); es necesario que la sociedad que aporta activos (A) no se disuelva.

Por otra parte una adquisición consiste en que una de las empresas compra parte del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla total o parcialmente.

Garrido (1996) define dicho proceso en que:

Una empresa realiza una inversión en otra que contenga una toma de participación significativa y la intervención de la gestión, pero sin que cada una de las empresas intervinientes pierda su personalidad jurídica. Así, la compañía adquiriente ejerce un control parcial sobre la empresa objetivo. (p. 114)

Palacin (1997, p. 11-12) indica que en una adquisición “suponen tomar el control de una empresa mediante la compra directa de la mayoría de sus acciones de forma que no se produce integración de patrimonios”

Dentro de los tipos de adquisiciones podemos diferenciarlos de acuerdo a la forma en que se toma dicho control como:

- **Contrato de compra-venta** (forma más convencional)
- **Compra mediante apalancamiento financiero:** consiste en financiar una parte importante del precio de adquisición de una empresa mediante el empleo de deuda. Desde el punto de vista financiero esta deuda queda asegurada por los futuros flujos de caja; asiendo que el ratio de endeudamiento alcance valore muy altos.
- **La oferta pública de adquisición de acciones:** Se produce cuando una empresa realiza oferta de compra, de otra o parte del capital social, a los accionistas de otra empresa cotizada bajo determinadas condiciones, tales como precio, porcentaje de capital social, entre otras.

De esta manera, de acuerdo a lo analizado, podemos concluir que durante un proceso de adquisición ninguna de las empresas involucradas en el proceso de adquisición pierde su personalidad jurídica y se produce una intervención por parte de la sociedad adquiriente en la gestión de la organización adquirida.

2.2.1.1 Tipos de integración

En este apartado se desarrollarán algunas razones que determinan a la organización de las empresas a expandirse, considerando no solo los costos, sino también oportunidades y retos. Podemos destacar las siguientes formas de integración:

1. **Integración vertical:** Se trata de la incorporación, en la acción productiva de la empresa de nuevas actividades complementarias relaciones con el bien o el servicio; tanto por encima de la cadena (hacia arriba) como por debajo (hacia abajo) se busca con esto obtener eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción

“La integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución”. Tomado de Charini, et al (2017) donde citan a Joseph Golden (2000, p. 217). Dentro de una cadena productiva serian actividades que ocurren antes y después de la actividad principal, por

ejemplo involucrarse en la producción de la materia prima o en la distribución o venta final.

Si la integración es hacia atrás el beneficio es como indica Charini et al (2017) “acortar el tiempo de respuesta en condiciones de mercado cambiantes” por lo que se entiende por trasladar el traslado de suministro de materias primas de los proveedores a la empresa, trayendo consigo ventajas de menores costos de producción y/o logística”.

Si en cambio es hacia adelante donde se incluyen, principalmente las actividades asociadas con la comercialización y distribución del bien al final de la cadena productiva, les permite a las empresas contar con el conocimiento y la incorporación de algunas de las necesidades de los consumidores a la operación de la empresa; personalizando más la atención y logrando una ventaja frente a la competencia ya que les permite diferenciarse de ellas.

2. **Integración Horizontal:** Se refiere a la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien (por ejemplo cableras), con el objetivo de producirlo en una organización única.

Así, de acuerdo a Charini, et al (2017), dentro de las integraciones horizontales se destacan:

- a. **Adquisiciones y Fusiones:** Como se describió anteriormente una fusión es una transacción en la cual los activos de una o más empresas son combinados en una nueva empresa, y una adquisición es la toma del control mediante la compra de una empresa por parte de otra para influir en la toma de decisiones de esa o para incorporar completamente sus activos.
- b. **Joint ventures o empresas de riesgo compartido:** Se produce cuando dos empresas acuerdan comprometerse en una actividad comercial y compartir los beneficios. Este tipo de integración suele utilizarse en la realización de proyectos específicos con uniones temporarias entre las empresas.

- c. **Alianzas estratégicas:** Se refiere a la relación que tienen dos o más empresas que desarrollan procesos conjuntos para mejorar la eficiencia o rendimiento.

Los aspectos económicos que fomentan estas integraciones son:

- Por poder de mercado: la integración con los pares lleva a incrementar la cuota de mercado o en otras palabras, aumenta la participación y control de la empresa en el rubro.
- Beneficios por la adquisición de activos tangibles e intangibles: la unión de empresas provoca la adquisición de todos sus activos los que incluyen no solo a la infraestructura y maquinarias sino también las patentes, know-how, etc.
- Aumento de eficiencia: Como indica Charini et al (2017) “fusionar la operación de dos firmas puede reducir la duplicación, permitir que los gastos fijos se expandan sobre una mayor base de producto, y facultar a las firmas para reorganizar los servicios a lo largo de sus redes combinadas”.

Así, la integración horizontal “involucra empresas que son directas competidoras, mientras que la integración vertical, involucra empresas que producen en diferentes etapas de la producción en la misma industria”. Charini et al (2017).

2.2.1.2 Claves del Éxito para Una Fusión

Durante un proceso de Fusión es bueno tener en cuenta algunos factores clave de éxito que cualquier empresa debería considerar al momento de la toma de decisión. Charini, et al (2017)

1. **Lograr una sinergia:** Es clave conocer los procesos de la organización con la que cada una de las empresas involucradas en el proceso opera para identificar las brechas que puedan ocasionar fallas en la futura interacción. Es necesario saber que se compra para entender los pasos a seguir para que la integración sea exitosa.
2. **Pensar el valor que se le aporta a la empresa adquirida:** De acuerdo a Drucker (1998) solo si la empresa adquiriente piensa que puede aportar valor a la empresa

adquirida la compra puede ser exitosa. Lo que aporte puede variar no solo es el dinero, puede ser administración, tecnología, o fuerza de distribución.

3. **Realizar el proceso de *due diligencie* de la empresa a adquirir:** es muy importante poner especial atención en los contratos que se tienen con proveedores, ya que estos pueden implicar amenazas, beneficios, compromisos y/o obligaciones que pueden comprometer negocios futuros.
4. **Compatibilidad cultural:** Es necesario entender la cultura que prevalece en cada una de las empresas involucradas. Conocer algunos de los valores, creencias o actitudes que a veces pueden no ser compatibles, lo que potencialmente puede originar complicaciones en el intercambio de información y trabajo en conjunto. Si las diferencias culturales son detectadas a tiempo pueden ser atendidas lo más temprano posible, no solamente en la fusión de compras, sino a lo largo de toda la organización en general.
5. **Las empresas en juego deben tener un núcleo en común:** Las dos empresas deben tener en común los mercados o las tecnologías sin este punto en común la diversificación a través de la compra no da resultado, los lazos financieros no son suficientes para el éxito.
6. **Las empresas adquirientes deben respetar el producto:** Es importante que la empresa adquiriente valore los productos y los clientes de la empresa que compra.
7. **En un año aproximadamente debe tenerse la una administración de alto nivel:** La empresa adquiriente debe entender que no se puede comprar una administración, debe estar preparada para perder a los funcionarios superiores en las compañías que son adquiridas
8. **Dentro de ese año es recomendable dar perspectivas de crecimiento:** A sus funcionarios superiores y a las personas más valoradas para que se cree un ambiente donde se entienda que la fusión les ofrece a todos oportunidades personales.

9. **Autopsias:** Se recomienda que una vez concluida la fusión se analice todo el proceso de adquisición/fusión para identificar las cosas que se hicieron bien y contribuyeron a llevar adelante el proceso, como así también las contraproducentes para que no se vuelvan a repetir en futuras ocasiones. Si la empresa viene de Fusiones previas y realizó su correspondiente autopsia posiblemente haga que se eviten errores en la fusión actual.

2.2.1.3 Etapas durante un proceso de Fusión

De acuerdo a Mac Cann y Gilkey (1990) el proceso de fusión abarca desde la manifestación de fusionarse por parte de una empresa, hasta que ambas empresas estén integradas de manera óptima.

Según estos autores para el éxito de una Fusión o Adquisición se debe contar con programas bien concebidos. Para estos hay tres pilares de éxitos:

- 1) **Ajuste Financiero.**
- 2) **Ajuste Empresarial.**
- 3) **Ajuste Organizativo.**

Desde este enfoque las empresas con éxito comprenden la relación de fuerzas entre los pilares de un acuerdo, trabajan para reforzar el pilar débil y evitan acuerdos con pilares fuertemente dañados que no se puedan corregir.

Para el caso del ajuste financiero, este ajuste se relaciona con el precio pagado. Los plazos o condiciones convenidos a corto plazo y a largo plazo se relacionan con como la nueva empresa satisface las expectativas de la dirección y también la de los inversores externos.

El ajuste financiero es clave porque de él depende la calidad del ajuste empresarial y organizativo, para el primero el problema ocurrirá si los beneficios no pueden lograrse a causa de una inversión insuficiente y para el segundo cualquier cambio importante se verá frenado si falta capital para financiar los mismos.

En el caso del ajuste empresarial, se refiere a los beneficios que se pueden obtener a corto plazo como resultado de la fusión, estos deben ser tangibles, rápidos y baratos. Es decir es necesario obtener una performance mayor que las que tenían cada empresa por separado. Para el largo plazo el ajuste ocurre cuando la empresa nueva mejora su posición estratégica y sus ventajas competitivas en el sector donde compete.

Respecto al ajuste organizativo, en este caso se trata de integrar a dos empresas para que los ajustes anteriores sean óptimos. No se alcanzará ni ajuste financiero ni empresarial sin un correcto ajuste organizativo.

Es quizás uno de los ajustes donde más foco debe hacerse, y es fundamental durante la fase de transición en donde más problemas suelen detectarse. Los problemas en las fusiones muchas veces han sido causados por la escasa atención prestada a los problemas de gestión.

Así, es necesario contar con una estrategia de gestión clara y eficaz que hagan que los tres pilares mencionados produzcan el éxito. Mac Cann y Gilkey (1990) proponen un modelo de siete fases:

Fase 1, Planificación Estratégica: En esta fase se debe crear un proceso de planificación para apoyar de manera directa la fusión y adquisición. Para esto es necesario articular la visión del líder de la empresa, es necesario evitar que la visión sea ambigua o imposible. Una vez definida la visión es necesario declarar una misión que sea reflejo de esta para expresar valores y dar orientación. Esto le dará a ambas empresas una identidad unificada por más que técnicamente tengan aun procesos disjuntos.

La visión es racional, pero debe contener cierto toque de emocionalidad. Debe entusiasmar, comprometer y brindar la oportunidad a las personas de creer y lograr metas a gran escala.

Logrando una visión acorde, la empresa podrá conseguir el desarrollo al máximo de las capacidades de cada individuo y de cada proyecto. El concepto de visión forma parte de las características del Liderazgo y ya desde los inicios de una fusión y

adquisición la presencia de un liderazgo fuerte y demarcador de un rumbo es clave.

Fase 2, Organización: Cuando la alta dirección determina que la fusión y/o adquisición será parte de la estrategia de una organización es necesario plantearse la manera en que esta se realizará. La organización es la fase donde se debe crear una capacidad directiva eficaz, con autoridad, influencia y recursos que permitan gestionar activamente el proceso.

Fase 3, Búsqueda: En esta fase es necesario detectar a los candidatos más atractivos para realizar la fusión y/o adquisición.

Fase 4, Analisis y Propuestas: En esta fase se recaba información para poder evaluar cómo encarar los tres tipos de ajustes y para poder valorar y presentar una oferta.

Fase 5, Negociación y Acuerdo: Es la etapa donde la atención se centra en alcanzar un acuerdo, esto abarca el precio, plazo y las condiciones, con la organización que se desea adquirir o con la que se quiere fusionar. Las negociaciones deben ser limpias, ágiles y decisivas.

Fase 6, Transición: Puede considerarse como la fase más importante, en donde se intenta tomar un control suave y efectivo de la situación implementando un proceso que gestione la transición. En esta etapa se debe crear una estructura provisional que oriente el cambio subsiguiente, esta etapa es la de mayor incertidumbre y ansiedad para los empleados e incluso para los proveedores y los clientes. La clave de esta etapa es lograr estabilizar la situación para asegurar que la empresa continúe operando pero a la vez sea receptiva a los cambios.

Es una etapa donde el acuerdo se consolida y donde la forma de realizarla va a implicar en ambas empresas, es una etapa donde la claridad y la certeza deben ser mandatorios para el éxito.

Fase 7, Integración: Finalmente en esta etapa el objetivo es aplicar las estrategias de integración desarrolladas en la fase de transición para lograr un ajuste organizativo eficaz. Y termina cuando se han iniciado los casos recomendados y hay un esquema coherente y solido en la empresa resultante.

2.2.2 Fusiones y Adquisiciones en la Industria de las Telecomunicaciones

En la industria de las telecomunicaciones las fusiones y adquisiciones se ha vuelto una práctica constante, los motivos de estas operaciones son varias desde adquisiciones de empresas core (servicios de telecomunicaciones, licencias), fusión con empresas adyacentes para ampliar la infraestructura, ISPs, etc.) o para extender el negocio nacional o internacionalmente.

Como se mencionó anteriormente, el desplome del consumo, la guerra de precios entre operadores y los productos sustitutos (Whatsapp) lleva a una reducción de los ingresos de los servicios de telefonía fija y móvil. Por tal motivo las compañías buscan desarrollar ofertas basadas en conectividades ultra rápida (4G/Fttx) combinadas con ofertas de tv con contenido premium (Fútbol, Series, Películas) esta combinación se conoce como la oferta Cuatriple Play (Voz Fija, Voz Móvil, Datos y Tv). Sin embargo, este modelo requiere grandes inversiones, lo que lleva a que las empresas de telecomunicaciones vean a la fusión con empresas complementarias una alternativa tentadora (Empresas de Cable buscan fusionarse con Empresas de Telecomunicaciones para tener la oferta Móvil y redes robustas o empresas de Telecomunicaciones que buscan empresas de Cable para poder aprovechar la experiencia de estas para brindar TV y Contenidos) de esta manera pueden generar economías de escala logrando rentabilidad en los costos de infraestructura de nuevas redes y la compra de contenidos.

En la actualidad se observa que en EEUU la concentración ya es elevada existiendo cuatro grandes grupos. En Europa la tendencia está creciendo desde 2015 tanto en ámbitos locales como también se observan operaciones de impacto multinacional. (ManagementSolutions, 2016)

Cuatro de las siete principales fusiones y adquisiciones transfronterizas registradas en América Latina y el Caribe en 2015 fueron realizadas por empresas de telecomunicaciones. (Figura 9)

Cuatro de las siete fusiones y adquisiciones más grandes de 2015 tuvieron lugar en el sector de las telecomunicaciones

Empresa/ país de procedencia	Activos adquiridos/país o subregión de los activos	Sector	Monto (en millones de dólares)	País del vendedor
Telefónica España	Global Village Telecom Brasil	 Telecomunicaciones	10 285	Francia
China Three Gorges Corp. (CTG) China	Central hidroeléctrica Jupiá e Ilha Solteira Brasil	 Energía	3 680	Brasil
Cable & Wireless Reino Unido	Columbus International El Caribe y Centroamérica	 Telecomunicaciones	3 025	Barbados
AT&T Estados Unidos	Grupo Iusacell México	 Telecomunicaciones	2 500	México
British American Tobacco (BAT) Reino Unido	Souza Cruz (22%) Brasil	 Manufacturas	2 422	Reino Unido
Owens-Illinois Estados Unidos	Vitro México	 Manufacturas	2 150	México
AT&T Estados Unidos	Comunicaciones Nextel México	 Telecomunicaciones	1 875	Estados Unidos
Crown Holdings Estados Unidos	Empaques Ponderosa México	 Logística	1 225	Países Bajos

Figura 7: Fusiones y adquisiciones más grandes de 2015. (Fuente: Cepal)

Entre las 20 principales operaciones concluidas en 2015, las empresas compradoras de Estados Unidos fueron dominantes, particularmente en el sector de las telecomunicaciones en México, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Estas operaciones se complementan con alianzas estratégicas que permiten ser más eficientes en cuenta al uso de recursos, ejemplo de ello es la alianza entre Telefónica y Vodafone para compartir redes en determinados mercados.

Un caso particular y que está muy relacionada con el caso de estudio del presente trabajo es el caso de la compra de la empresa de televisión paga satelital Directv por parte de AT&T. De acuerdo a Fletcher (2015), Randall Stephenson, Presidente de la Junta Directiva y Ejecutivo Principal de AT&T comentó "La idea detrás de combinar DIRECTV y AT&T es ofrecerles a los clientes más opciones de entretenimiento en video de calidad, integrado con un servicio de Internet móvil y de banda ancha" además añadió "Ahora podremos satisfacer las futuras preferencias de entretenimiento de los clientes, ya sea que quieran un servicio de televisión tradicional con programación de primer nivel, su contenido favorito en un equipo móvil o video por Internet en cualquier pantalla"

AT&T se convirtió así en el proveedor de televisión paga más grande de los EE. UU y del mundo, actualmente proporcionándole servicio a más de 26 millones de clientes en los EE. UU y más de 191 millones de clientes en Latinoamérica, incluidos México y el Caribe. Además, AT&T cuenta con más de 132 millones de conexiones y suscriptores

del servicio móvil en EE.UU. y México, ofrece cobertura móvil 4G LTE a aproximadamente 310 millones de personas en los EE. UU., ofrece Internet de alta velocidad a 57 millones de clientes en los EE. UU., y tiene más de 16 millones de suscriptores a su servicio de Internet de alta velocidad.

La adquisición de DIRECTV diversifica significativamente los productos, geografías, base de clientes, y combinación de ingresos de AT&T. Como resultado de esta adquisición, e incluyendo la adquisición de Iusacell y Nextel México por parte de AT&T, para finales de 2015, AT&T espera que sus mayores fuentes de ingresos sean (en orden descendente): Negocios (tanto de servicio móvil como de línea fija), Entretenimiento e Internet, Servicios Móviles para el Consumidor, y Servicios Internacionales Móviles y de Video. (Fletcher, 2015). Esta adquisición se realizó por US\$49.000 millones, y la combinación de banda ancha e inalámbricos de Directv junto con el servicio nacional de TV vía satélite en USA crea un gigante de los servicios de conexión a internet, entretenimiento y comunicación. Además, AT&T adquirirá acuerdos de contenidos AT&T obtendrá, por su parte, acceso a los acuerdos de contenido de DirecTV, como su paquete de partidos de fútbol americano de la NFL, junto con la capacidad de transmitir esos servicios a todo USA. Reardon (2015)

2.3 Liderazgo

Daft (2006) define liderazgo como: “Una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”

Otra definición: “Líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gómez, 2008).

2.3.1 Antecedentes

El liderazgo es un tema complejo que debe abordarse tanto desde lo cultural y social, así como desde lo histórico. (Orellana&Portalanza, 2014). En las últimas décadas se ha mencionado mucho la influencia que tiene el liderazgo sobre los subordinados. Esta es una condición humana básica y global ya que desde los inicios de la humanidad han existido líderes que han guiado a los demás, tal es así que a medida que la sociedad ha evolucionado el liderazgo también se ha transformado.

De acuerdo a Estrada (2007), el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas desde el comienzo de las mismas, en un principio a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., quienes motivaban a su pueblo gracias a sus logros, estas personas fueron los pilares para el estudio del liderazgo.

El liderazgo es considerado por algunos autores como un concepto mitológico (Cohen&March, 1974) y es una de las inquietudes más antigua del mundo por lo que fue estudiado desde diversos enfoques desde que el mundo es mundo (Bass, 1990). Las nuevas aportaciones relativas al estudio del liderazgo, pueden ser agrupadas, con carácter general, en torno a dos líneas distintas, liderazgo carismático y liderazgo transformacional, frente a las de corte más clásico incluidas en lo que se denominan liderazgos de tipo transaccional.

2.3.2 Liderazgo Carismático

Uno de los investigadores más representativos acerca del liderazgo fue Max Weber, quien en la década de los 20 realizó una clasificación de tres tipos de liderazgo, que Weber (1992) los llama tipo de dominación: El tradicional, que alcanza el poder por jerarquía o costumbre, estos son los reyes o los príncipes, el legal que lo obtiene a través de méritos propios o elección democrática y el líder carismático cuya designación procede de las habilidades superiores que sus seguidores le confieren. Weber (1992) indica que el carisma: *“la cualidad de una personalidad individual en virtud de la cual es colocada aparte de los hombres ordinarios y que se le asume dotada con energías o cualidades superiores o excepcionales”*.

Weber (1992) se centra en dos ideas centrales sobre el carisma, por un lado en lo extraordinario del líder carismático y por otro lado en el reconocimiento que recibe de los seguidores y en el efecto legitimador que esto le da. Por ende se construye a través de las relaciones sociales que establece con sus seguidores. Además, indica que la dominación carismática se opone a la dominación burocrática por su falta de organización normativa y en su intención de revertir el pasado, es decir que innova, crea, y configura una situación provocadora que según Weber(1992) son propias de la modernidad.

El éxito del líder depende del funcionamiento de su aparato y de las motivaciones que animan a sus partidarios, es decir que debe procurar permanentemente recompensas a sus seguidores, respondiendo a las exigencias de los mismos, aunque éstas no sean

éticamente buenas. Debe conseguir para controlarlos que lo sigan con convicción y fe en su persona, sublimando los deseos de venganza, de poder o de prebendas.

Como conclusión podemos decir que un líder carismático se diferencia del resto de las personas por la pasión con que vive cada día, tomando riesgos personales y manejando habilidades no convencionales. A su vez Conger y Kanungo (1988, 1992,1994) llevan los conceptos de weber a las organizaciones e identificaron una serie de comportamiento de los líderes carismáticos que se resumen en: 1-Orientación continúa al Cambio, 2-Desarrollo de una visión clara para la organización, 3-Compromiso efectivo con dicha visión mediante actos y conductas.

2.3.3 Liderazgo Transformacional y Transaccional

La teoría acerca de liderazgo transformacional comenzó a ser desarrollada por Burns (1978) donde distinguió dos tipos de liderazgo: El liderazgo transaccional y el transformador.

Burns (1978) indico que en el liderazgo transaccional existe una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo, a su vez introdujo el concepto de Liderazgo Transformador el cual fue descrito a partir de las investigaciones realizadas sobre líderes políticos pero que se extendió en la actualidad al campo de la psicología organizacional.

Burns (1978) se basó en las dificultades para diferenciar el gerenciamiento con el liderazgo y destacó que dichas diferencias se encuentran en las características y comportamientos de los individuos. Dentro de sus investigaciones Burns (1978) concluyó que el liderazgo transaccional y el liderazgo transformador son mutuamente excluyentes ya que los líderes transaccionales no luchan por un cambio cultural y se sienten cómodos trabajando en la cultura existente. Mientras que los lideres transformadores pueden intentar cambiar la cultura de la organización.

Bass (1985) amplió el trabajo de Burns (1978) explicando los aspectos psicológicos que subyacen al liderazgo transformador y transaccional, así utilizó el término “transformacional” en lugar de “transformador”. Bass (1985) le sumó a los conceptos de Burns (1978) un mecanismo para poder medir el liderazgo, además de cómo impacta el liderazgo a la motivación y el rendimiento de los seguidores. Para conocer si un líder es transformacional la primer medición es en términos de cómo influye a sus

seguidores, en qué medida los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder y como el líder está dispuesto a trabajar más duro de lo que se puede esperar.

Estas cualidades aparecen porque el líder transformacional ofrece a los seguidores algo más que solo trabajar por su propio beneficio, les da a los seguidores una misión inspiradora, una visión y les da una identidad. El líder transforma y motiva a sus seguidores a través de sus ideales. Existe una influencia lo que Weber (1922) llama carisma, pero además de esta, también brinda estimulación intelectual y consideración individual. El líder alienta a sus seguidores a desafiar el status quo y alterar el ambiente para apoyar el éxito, finalmente en lugar de Burns (1978), Bass (1985) sugirió la idea que el liderazgo puede ser simultáneamente tanto transformacional como transaccional.

Respecto a la relación entre el Liderazgo carismático, en este tipo de liderazgo la interacción líder seguidor se caracteriza por ser un proceso de influencia transformacional, por eso este tipo de liderazgo se lo considera un liderazgo del tipo transformacional (Bass y Avolio, 1993), por otra parte Conger & Kanungo (1994) afirman que en el liderazgo carismático las personas tienden a seguir a estos líderes no solamente por su autoridad formal sino que también por la percepción de un carácter extraordinario en su líder. El carisma según afirma (1985) es un rasgo necesario de un líder transformacional pero señala que no necesariamente un líder carismático sea transformacional. Un líder transformacional toma acciones para que sus seguidores sean socios en sus objetivos mientras que el carismático genera cambios radicales que solo son posibles si sus seguidores confían en la experiencia del líder sin contradecirlo prácticamente (Yukl, 2002).

Bass (1985) identificó tres factores aplicables al liderazgo transformacional:

- 1) Carisma: el líder infunde un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión.
- 2) Atención individual: el líder presta atención a las necesidades de sus seguidores, les da proyectos significativos para su crecimiento personal.
- 3) Estimulo intelectual: el líder enseña a sus subordinados a encontrar caminos racionales para analizar una determinada situación y los anima a ser creativos.

Posteriormente en (Bass, 1998; Bass & Steidlmeier, 1999) se sumó otro factor conocido como “motivación inspiradora” al tiempo que el factor carisma empezaron a

denominarlo "influencia idealizada". La motivación inspiradora habla de la capacidad de los líderes para generar entusiasmo, optimismo y ánimo, comunicando su visión de futuro alcanzable con fluidez y confianza usando símbolos que orienten el esfuerzo de sus subordinados y consiguiendo de ellos los comportamientos deseados (Yukl, 2002).

Así, el líder transformacional a través de su visión bien explicada convence a sus seguidores para trabajar duro y conseguir metas que tiene en su mente, dotando a sus seguidores de una motivación para el trabajo que resulta ser autocompensatoria (Bass, 1985, 1999).

Como conclusión, este tipo de liderazgo, el liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo buscado para la etapa de transición durante un proceso de fusión o adquisición. Este tipo de liderazgo es el más completo, ya que describe un liderazgo carismático, que apoya a sus seguidores y los inspira para ser innovadores, creativos y líderes, además que los estimula para poder tener una visión sobre el futuro.

2.3.4 Liderazgo Situacional

Hersey & Blanchard (1969) formularon en el año de referencia su modelo al que llamaron Teoría del ciclo vital, y su propósito fue orientar el estado de liderazgo que debían poner en práctica los padres a medida que sus hijos crecían. También se dirigía a profesores con alumnos de diferentes niveles educativos y edades. Por eso el uso de la denominación "madurez" a una variable de su modelo.

Más adelante pensaron que el mismo esquema era aplicable al ámbito laboral, donde directivos y mandos medios dirigen personas (seguidores) tanto experimentadas como de recién ingreso. Ya en 1972 comenzaron a llamar a su modelo Teoría del liderazgo situacional (TLS).

Esta teoría se centra en que el comportamiento de un líder no debe ser estático, sino que debe variar y adaptarse de acuerdo a las características de la situación. Estas características dependen del nivel de preparación (madurez) del individuo (subordinado o seguidor) con relación a la tarea que debe ejecutar. Es decir se refiere a la madurez a nivel laboral y no hace ninguna valoración del individuo ya que este puede estar preparado para una tarea y no para otras. La preparación tiene dos componentes, la habilidad y la disposición.

La habilidad es el conocimiento, las experiencias, y la habilidad que un individuo o grupo aporta a una tarea o actividad en particular. La disposición en cambio es la medida en que un individuo o grupo tiene la confianza, el compromiso, y la motivación para realizar una tarea específica.

El punto clave de esta teoría radica en que cuando más aumenta la preparación de los miembros del grupo, el líder debe confiar más en su comportamiento y menos en el comportamiento de la tarea. De acuerdo a esta figura:

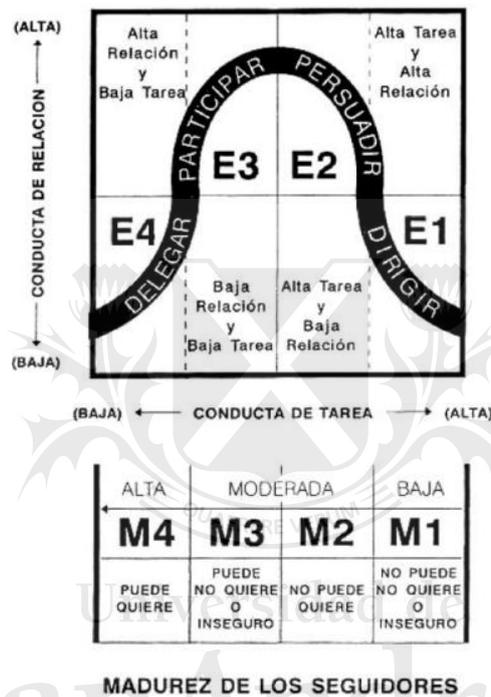


Figura 8: Nivel de Madurez y Estilo de Liderazgo (Fuente: Hersey & Blanchard, 1972)

A pesar de que en la TLS se plantea como un continuo, la madurez del seguidor se divide en cuatro niveles (M1 o madurez baja, M2 o madurez de baja a moderada, M3 o madurez de moderada a alta y M4 o madurez alta).

- M1 implica que tanto la motivación como la capacidad son bajas, el seguidor no puede o no están dispuestos o son inseguros entonces el líder debe enfatizar el comportamiento orientado a las tareas y ser muy directivo y autocrático, utilizando un estilo revelador.
- M2 significa que la capacidad es baja pero la motivación es alta: Cuando los miembros del grupo no pueden, pero están dispuestos o confiados, el líder debe enfocarse en estar más orientado hacia las relaciones, usando un estilo de venta.

- M3 es la situación en la que el seguidor presenta poca motivación pero mucha capacidad: Los miembros del grupo son capaces pero no están dispuestos o inseguros, por lo que el líder debe proporcionar un alto grado de comportamiento orientado a las relaciones, pero un bajo grado de comportamiento de la tarea, participando así en un estilo participativo.
- M4 el seguidor cuenta con alta capacidad y alta motivación: Alta preparación. Cuando los seguidores son capaces, dispuestos o confiados, son autosuficientes y competentes. De este modo, el líder puede otorgarles una considerable autonomía, utilizando un estilo de delegación.

Así, este modelo identifica cuatro tipos de estilo:

- **Estilo 1:** Dirigir. Ante seguidores con poca capacidad y baja motivación, el líder necesita aportar una intensa conducta de dirección y poco apoyo. Tendrá que definir roles y tareas, señalando a las personas el qué, cómo, cuándo, y dónde realizarlas. Se trata de un comportamiento directivo.
- **Estilo 2:** Persuadir. Ante seguidores con poca capacidad para la tarea, pero con alta motivación. Deberá dispensar altos niveles de dirección y de alto apoyo.
- **Estilo 3:** Participar. Ante subordinados con capacidad para la tarea, pero con escasa motivación. Es necesario poca dirección y mucho apoyo. Como líder, tendrá que centrarse en el respaldo al equipo y en la comunicación con sus miembros.
- **Estilo 4:** Delegar. Ante seguidor con capacidad para la tarea y elevada motivación. La actividad de liderazgo será de reducida dirección y escaso apoyo, motivando a sus seguidores ya que se les dará la confianza necesaria.

De esta manera el modelo situacional representa un consenso de pensamiento sobre en relación a los miembros del grupo, las personas competentes van a necesitar menos dirección que una menos competente, y es una herramienta útil para la capacitación de los líderes. Por otra parte es un modelo que corrobora el sentido común

De acuerdo a Santa Bárbara & Fernandez (2009) el estilo del líder se define por la combinación de dos dimensiones a las que Hersey & Blanchard (1972) llaman “comportamiento de tarea” y “comportamiento de relación”. Donde por comportamiento de tarea se entiende el grado en que el líder detalla los deberes y responsabilidades del

individuo o del grupo, es decir que hacer, como, cuando, donde y por quién. Mientras que el comportamiento de relación se define como el grado en que el líder practica una comunicación en dos direcciones. Hersey&Blanchard (1972) hacen una diferencia entre comportamiento y actitudes, y esto lo diferencia entonces de las dimensiones de la rejilla gerencial de Blake y Mouton (1982) que son actitudinales y que son difíciles de medir.

El estudio de Hersey&Blanchard (1974) presenta un instrumento (LASI, Leader Adaptability and Style Inventory) que, en 1977, pasará a denominarse LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description). Este instrumento se diseñó para evaluar la percepción del comportamiento del líder, especialmente con respecto a tres aspectos del mismo: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo. Hersey y Blanchard (1969), señalan que se genera un conflicto cuando se plantean supuestos sobre el comportamiento a partir del análisis sobre las dimensiones actitudinales de la Rejilla. Una persona puede tener un alto interés por las personas o estar orientado a las relaciones y, sin embargo, puede entender que no es apropiado dar apoyo socioemocional en un momento determinado. En la TLS se tomará como referente el comportamiento manifiesto del líder y se alejará de la perspectiva actitudinal. (Santa Bárbara &Fernandez, 2009)

Lo interesante del modelo de liderazgo situación es que propone una postura flexible a los líderes, los cuales deben estar atentos a los cambios que van ocurriendo entre sus subordinados para ajustar su estilo de acuerdo a la situación de cada individuo. De manera que los líderes están permanentemente conectados a sus organizaciones y pueden ofrecer a sus empleados oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional generando un fuerte compromiso de parte de ellos. Este tipo de Liderazgo se parece al transformacional pero entiende que el líder deberá adaptar su estilo de acuerdo al comportamiento de sus subalternos.

2.3.5 Liderazgo y Dirección

Es necesario comprender las diferencias entre los conceptos de dirección y liderazgo, el líder es quien lleva a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos (Kotter, 1999), por otra el termino directivo puede conceptualizarse a través de la definición de Mitzberg (1991) quien define el termino directivo como la persona a cargo de una organización.

Las empresas en la actualidad necesitan contar con personas que puedan construir visiones más humanísticas y generar cambios que busquen la innovación. Es de esta forma que el liderazgo cobra un papel preponderante en las organizaciones.

Dentro de una empresa si un directivo es concebido por su equipo de trabajo como líder, puede ocurrir que se genere un incremento en la influencia hacia sus seguidores. Pero no siempre los directivos tienen un equipo de trabajo.

Por su parte Bennis&Nanus (2008) indican que administrar significa asumir responsabilidades, cumplir y dirigir. Liderar es influir y orientar en determinada dirección y distinguen las diferencias entre liderazgo y dirección, donde resaltan “Los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer.

Bennis (1998) estableció los comportamientos entre un directivo y un líder: el directivo administra, el líder innova; el directivo mantiene, el líder desarrolla; el directivo acepta la realidad, el líder investiga; el directivo se centra en estructuras y sistemas, el líder se centra en la gente; el directivo confía en el control, el líder inspira confianza; el directivo tiene visión a corto plazo, el líder la tiene a largo plazo; el directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué; el directivo imita mientras que el líder origina, finalmente el directivo acepta el status quo mientras que el líder desafía. Esto puede observarse en la siguiente tabla:

DIRECTIVO	LÍDER
Administra	Innova ⁵
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el <i>status quo</i>	Desafía el <i>status quo</i>
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

Tabla 2. Diferencia entre directivo y líder según Warren Bennis (Fuente: Elaboración propia según Bennis, 1998)

Mucha de la información que obtienen los directivos son blandas y especulativas, tiene que ver con las percepciones, sensaciones de otras personas, rumores y murmuraciones (Minzberg, 1991). Únicamente un líder pueden sintetizar y darle un uso holístico y relacional.

Las características diferenciadores entre el directivo y el líder pueden enumerarse de la siguiente manera:

- 1- **El directivo es formal y el líder es informal:** De acuerdo a este concepto el directivo posee una responsabilidad legítima, que viene de la organización, la cual le otorga una jerarquía que debe ser respetada, mientras que el líder puede estar en cualquier posición de la organización y tiene un horizonte mucho más amplio ya que puede actuar con grupos formales e informales. (Chiavenato, 2000)
- 2- **El directivo tiene autoridad y el líder poder:** La autoridad “incluye los derechos, prerrogativas, obligaciones y deberes relacionados con determinados cargos, un directivo suele tener derecho legítimo de fijar normas de trabajo y asignar trabajos a los subordinados. (Yukl 2008). Mintzberg (1992) define a la autoridad como “El poder que se desprende de la posesión de determinado cargo o posición”. Pero el líder tiene poder dado a su capacidad de influir en las demás personas y es diferente a la autoridad ya que esta emana formalmente de los niveles superiores.
- 3- **El directivo influye, el líder inspira:** Todo directivo independiente de su estilo de dirección es capaz de influenciar a su equipo de trabajo. Así un líder autocrático también influirá en su grupo. Ya que el seguidor entiende que si no sigue las ideas y la visión que el directivo impuso tendrá una consecuencia negativa en su trabajo (Villanueva, 2008). De esta forma la inspiración es un tipo de influencia que alcanza a tocar el sistema emocional de las personas a cargo inspirándolos para alcanzar voluntariamente los objetivos y el cumplimiento de la visión.
- 4- **El directivo tiene subordinados y el líder seguidores:** Los directivos cuentan con un grupo de subordinados, determinados por la línea de autoridad, ellos cumplen con los objetivos que organización les impone. El líder cuenta con seguidores, cuyas conductas no siempre acompaña a la estrategia preestablecida. La conducta del liderazgo apropiado y efectiva

varía en función de la medida en que líder y seguidores han aprendido a trabajar juntos (Schein, 1982). Un líder se toma su tiempo y espera a que se genere una relación madura con su equipo (Schein, 1982) donde se respire un ambiente de armonía y de cercanía con sus seguidores.

- 5- **El directivo se hace obedecer y al líder lo siguen voluntariamente:** En el caso de un directivo, su equipo de trabajo obedece las ordenes que este le imparte, y los subordinados no tienen más opción que cumplirlas para que la empresa alcance la rentabilidad y competitividad deseadas y dependerá de la forma en que el directivo lo haga motivará o no a su equipo. El líder por el contrario lo siguen de manera voluntaria (Torres, 2011) porque genera confianza en su seguidores, lo ven como ejemplo y no a alguien a quien obedecer ya se por temor o obligación.

De acuerdo a lo visto se puede decir que el liderazgo directivo es la sumatoria de lo que es y hace un directivo más lo que es y hace un líder, siendo necesario un balance en estas dos características, ya que si el liderazgo-directivo se hace de manera equilibrada podrían alcanzarse los mejores resultados a nivel organización con los recursos humanos motivados y satisfechos. Si la balanza de un Directivo está muy inclinada hacia la dirección, se corre el riesgo de tener un exceso de burocracia y los empleados verán a sus directivos muy impersonales (Torres, 2011). Directivos abusivos e incompetentes producen grandes pérdidas de productividad por tener a sus colaboradores desmotivados.

Por otra parte con una balanza más inclinada al liderazgo puede producir que el líder este más inclinado a las necesidades de su grupo que a los de la organización. Kotter (1990) señala que “Un liderazgo fuerte tiene a ser voluble, si no existe una dirección que controle las cosas y que ajuste las acciones más cerca de la realidad puede desembocar en una locura” hasta el punto de poner en peligro la perdurabilidad de la empresa.

Es necesario entender esta diferencia entre el liderazgo y la dirección ya que si no se tiene claro difícilmente los gerentes puedan desarrollar las competencias necesarias según el caso. De acuerdo a Kotter (1999) las empresas carecen del liderazgo que se necesita aun existiendo gerentes brillantes y talentosos. Es necesario contar con este tipo de perfiles para poder afrontar el mundo de los negocios del siglo XXI, que es velozmente cambiante y competitivo.

2.3.6 Funciones de un Líder

De acuerdo al trabajo de Kotter (1992) el liderazgo cumple su función a través de 3 Subprocesos:

- 1) **Demarcamiento de un Rumbo:** Según Kotter (1992) la función principal de un líder es demarcar un rumbo que prepare el terreno para que se produzcan los cambios. A su vez advierte que no se debe confundir marcar un rumbo de cambio con la planificación a corto plazo ya que al planificar se está dando un rumbo, una dirección cuyo objetivo es que el resultado sea producto de un orden. Pero para que algo cambie realmente marcar la dirección correcta.

Este subproceso se observa con mayor énfasis en las primeras etapas de las fusiones ya que allí el líder decide cambiar el rumbo y llevar a su equipo y empresa a nuevos desafíos para obtener más beneficios a futuro.

- 2) **Coordinación del Personal:** En este subproceso se crean los grupos de personas que comparten ideas comunes sobre una visión y un conjunto de estrategias, estos grupos aceptan la validez del rumbo marcado y trabaja para convertirlas en realidad.

- 3) **Motivación e Inspiración:** Un buen liderazgo menciona Kotter (1992) se ejerce a través de la motivación y la inspiración que satisfacen las necesidades de las personas de autorrealización, le da pertenencia de grupo, reconocimiento, sentido de control sobre la vida propia y respeto de sus propios ideales. Así, la visión forma un papel clave para que un líder transmita motivación, y haga que las personas tomen como importante su función dentro de la compañía.

Es fundamental el reconocimiento público y el premio a los éxitos reconociendo los méritos de cada uno. Lo que hará que sientan pertenencia a una organización. Este subproceso está muy presente durante la etapa de transición y es clave, para disminuir los costos emocionales que implica una operación de esta envergadura, que el líder tenga capacidades motivacionales, reconocimiento y respeto a su equipo de trabajo.

2.3.7 Rol del Líder durante la Fusión

Como se mencionó anteriormente la más importante de las fases dentro de un proceso de fusión es la fase de transición, donde el liderazgo más que en ninguna otra fase juega un rol preponderante.

Es una etapa particularmente vulnerable ya que combina la máxima incertidumbre con la mínima claridad sobre las nuevas responsabilidades operativas y nuevos roles en cada sector y las diferentes personas que los van a ocupar.

De acuerdo a Romanella (2000) En la etapa de transición algunos aspectos permanecerán similares pero muchos otros estarán sujetos a revisión y a posibles cambios. Así, para gestionar eficazmente la fusión, el liderazgo es clave para definir la estrategia tanto a corto como a largo plazo. Además, el líder debe comunicar activamente la visión de los actores clave a todos los interesados en el éxito de la fusión, desde adentro y desde afuera. El líder debe evaluar y desarrollar los tres tipos de ajustes que se describieron en el punto anterior para ser luego ejecutados en la etapa de integración.

Romanella (2000) Afirma que un ejercicio del liderazgo adecuado por parte de la alta dirección debe ser incluir la creación de un ambiente que favorezca la innovación y el cambio y hacerlo de la manera de mantener la estabilidad y la continuidad operativa que haga que la nueva empresa aun no integrada siga funcionando durante la transición.

Un liderazgo efectivo y claro, durante la fase de transición debe poder generar reglas claras que preparen el clima para el cambio y establecer canales de comunicación en ambos sentidos. En muchos casos una fusión o adquisición puede fracasar por falta de un aislamiento de la dirección o por falta de una adecuada información en los niveles inferiores.

Un aspecto que no debe perderse de vista es que un proceso de fusión o adquisición puede ser traumático de manera que un buen líder debe tener en cuenta las amenazas psicológicas y sociales que pueden producir: Sensación de Inseguridad, ansiedad, descenso en la moral, abuso de sustancias tóxicas y síntomas relacionados con el estrés como depresión, y apatía con la función que se le asigna post fusión.

Así una vez detectados los agentes de cambio, se debe tener especial cuidado a contenerlos para no caer en estos factores que pueden producir la no deseable movilidad de los empleados. Los directores clave y los técnicos especializados son los que más rápidamente se van y los que son más difícil de reemplazar. La deserción puede ser recomendable pero solo si es correctamente controlada. Es trabajo de los líderes evitar las fugas no previstas y mantener continuidad en medio del cambio.

En conclusión el liderazgo es uno de los ingredientes clave en el camino de éxito de una fusión, comprender la realidad, identificar claramente el objetivo, tener visión de futuro, entender cómo llegar a ese lugar, establecer los valores y normas de la nueva empresa es posible solo con un liderazgo adecuado. El líder debe entender que para gestionar la transición no hay recetas mágicas ni atajos, es necesaria una planificación y atencional detalle. Debe gestionar buscando el talento y los recursos. Es esencial contar con una dirección experta que sea capaz de ejercer un liderazgo positivo y comunicar las decisiones, haciendo que la gente se comprometa lo máximo posible creando la sensibilidad adecuada para acercarse a los empleados durante una etapa de estrés y dislocación.



2.4 Cultura Organizacional

De acuerdo a Schein (2004) cultura es un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento y el cual es constantemente promulgado y creado por nuestras interacciones con los demás y moldeado por el comportamiento de liderazgo y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y restringe el comportamiento.

Schein (2004) afirma que si se lleva la cultura dentro de una organización e incluso a grupos dentro de la organización se puede ver claramente cómo se crea, incrusta, evoluciona y finalmente se manipula, y al mismo tiempo como la cultura restringe, estabiliza, y proporciona estructura y significado a los miembros del grupo. Por otro lado, el proceso dinámico de creación y gestión de la cultura es la esencia del liderazgo y esto da cuenta de que el liderazgo y la cultura son dos caras de una misma moneda.

2.4.1 Cultura Organizacional Definición

Según Schein (1988) es en la esencia de la cultura de las organizaciones donde se reserva el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que permiten a los individuos expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Así, indica que estas presunciones básicas son la esencia de lo que realmente es la cultura organizacional, un modelo desarrollado por un grupo para ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación. Los valores y conductas son en efecto manifestaciones derivadas de la esencia cultural.

Cada empresa tendrá sus propias normas aceptadas y practicadas que establecen hábitos y creencias; Valores que son compartidos por los miembros de esa organización, necesidades de los integrantes; políticas; actitudes; expectativas y costumbres. (Amorós, 2007; Kotter, 1997; Ritter, 2008)

Así, la cultura define reglas de juego porque le muestra al empleado como debe realizar las cosas y que es importante o no. De esta manera la cultura organizacional evita la ambigüedad en como el personal debe pensar y actuar. Esta esencia de empresa da idea del tipo de cultura que tiene la organización, esta puede ser por ejemplo, intangible,

innovadora, orientada a resultados, personas, y/o Equipos, Agresivas, entro otras (Ritter, 2008).

La cultura es una abstracción, sin embargo, las fuerzas que se crean en situaciones sociales y organizativas que derivan de la cultura son poderosas. Schein (2004) afirma que si no entendemos el funcionamiento de estas fuerzas, nos hacemos víctimas de ellas.

Otro factor muy importante además de las reglas de juego son los valores, estos están presentes en cada miembro de la organización y en ella misma (Chaparro&Rubio, 2010). Estos valores son creencias permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no, guía las acciones y el comportamiento de los empleados al buscar los objetivos de la organización. Estos valores son sobre los que se construyen las normas, responsabilidades, y los patrones de comportamiento requeridos a los miembros de la organización para el desempeño eficaz del rol asignado y es desde donde se apuntalan las reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

Según Schein (2004) para poder comprender que es cultura es necesario entender acerca de los niveles en los que se manifiesta. Los principales niveles de análisis cultural se muestran en la figura 9:

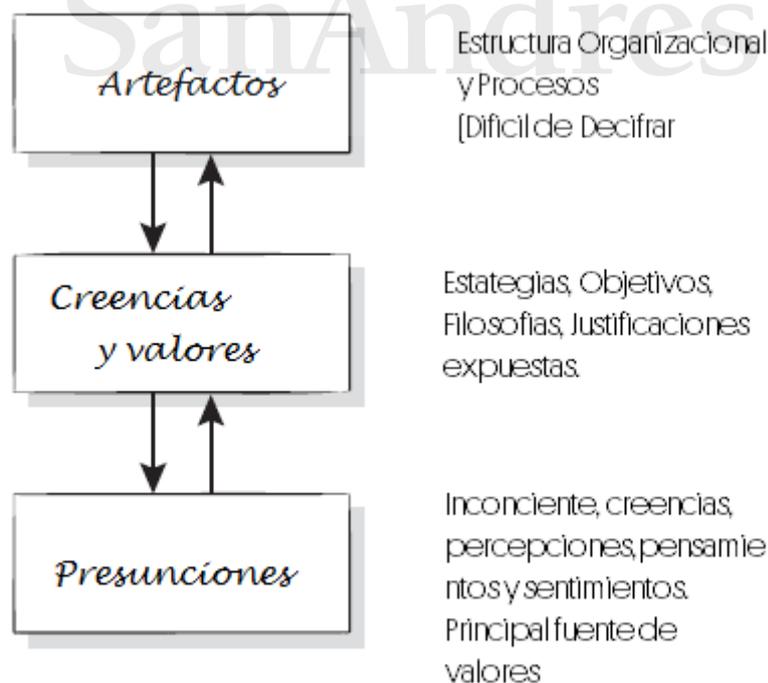


Figura 9: Niveles de Cultura (Schein, 2004)

En la superficie está el nivel de artefactos, el cual incluye todos los fenómenos que uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una cultura desconocida. Los artefactos incluyen los productos visibles del grupo, como la arquitectura de su entorno, su lenguaje, su tecnología y productos, su estilo, como es la vestimenta, los modos de dirección, las exhibiciones emocionales y los mitos e historias que se cuentan sobre la organización, su lista de valores publicados, sus rituales y ceremonias observables. Schein (2004) agrega que la el "clima" del grupo es un artefacto de los niveles más profundos de la cultura, así como es el comportamiento visible de sus integrantes.

Todo el aprendizaje grupal refleja, en última instancia, las creencias y valores originales de alguien, su sentido de lo que debería ser, a diferencia de lo que es. Schein (2004) indica que cuando un grupo se crea por primera vez o cuando aparece una nueva tarea o un problema, la primera solución propuesta para lidiar con el mismo refleja las suposiciones de cómo se deben hacer las cosas y que es correcto o incorrecto.

Finalmente, cuando la solución a un problema se realiza repetidamente se lo toma como un hecho. Lo que fue una hipótesis apoyada por una corazonada toma fuerza de verdad y se llega a creer que algo funciona de una manera o se hace de tal modo Schein (2004). Los supuestos básicos son los que mantienen en un sentido a una unidad social, es un grado de consenso que resulta del éxito repetido en la implementación de ciertas creencias y valores. Si un supuesto básico es fuerte en un grupo, los miembros tendrán un comportamiento donde cualquier otra premisa será inconcebible.

2.4.2 Tipologías de las culturas

De acuerdo a Schein (2004), las organizaciones son en definitiva el resultado de personas que hacen cosas juntas con un propósito en común. El autor nombra aquí a una de las teorías más generales que es la de Etzioni (1975), que distingue tres tipos de organización:

- **Organizaciones coercitivas:** en las que el individuo es esencialmente cautivo por razones físicas o económicas y deben, por lo tanto, obedecer las reglas impuestas por las autoridades.

- **Organizaciones utilitarias:** en las que el individuo presta servicios. “El trabajo de un día justo para el pago de un día justo” y, por lo tanto, el cumplimiento de cualquier regla es esencial; Sin embargo, el grupo a menudo desarrolla normas contraculturales para protegerse.
- **Organizaciones normativas:** en las que el individuo contribuye con su compromiso porque los objetivos de la organización son básicamente los mismos que los objetivos del individuo

Esta definición nos permite distinguir entre organizaciones de negocio que tienden a ser utilitarias de las instituciones coercitivas como son las cárceles o los hospitales mentales y de las instituciones normativas como son los colegios, hospitales y organizaciones sin fines de lucro. Schein (2004) indica que la dificultad se centra es que este tipo de dimensiones operativas pueden ocurrir a la vez dentro de una organización.

2.4.3 Funciones de la cultura organizacional

Autores como Amorós (2007) y Ritter (2008) indican que la cultura organizacional cumplen como función, definir fronteras entre una organización y las demás diferenciándola, dándole personalidad, a través de su misión y visión, y su estrategia estableciendo como deben realizarse las cosas.

Esta delimitación de sus condiciones de frontera, le da un sentido de identidad a los empleados, generando compromiso que es superior al interés individual, además sirve para establecer estándares y mecanismo de control (Amorós, 2007) diferenciando a la compañía de las demás.

Ritter (2008) afirma que la cultura establece el perfil de la empresa y le da un reconocimiento por parte de tercero por un lado y por el otro hace que los empleados se sientan identificados aumentando su autoconciencia. Una cultura organizacional fuerte permite mejorar la coordinación de que hay que hacer y con qué valores y normas deben realizarse las cosas. Esto hace que los empleados pueden autogestionarse teniendo mayor libertad de acción y toma de decisiones, alineándose por convencimiento propio a los valores y objetivos de la empresa.

Por otro lado, se ha encontrado que la mayor parte de las organizaciones poseen una cultura dominante y muchas subculturas. Así, la cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización (Robbins, 2009). En palabras de Ritter (2008), es el significado compartido de la cultura. Mientras las subculturas son las que reflejan los problemas, las situaciones o experiencias comunes se definen por el nombre del departamento o su ubicación geográfica. (Ritter, 2008; Robbins, 2009)

Es ideal contar con una cultura dominante, sin embargo, una organización puede componerse de muchas subculturas, esto refiere un problema por lo anteriormente mencionado sobre lo que significan las subculturas. De forma determinante, una cultura fuerte está caracterizada porque los valores centrales de la organización, jerarquizados en función de su importancia, están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan con firmeza y comparten ampliamente. Por consiguiente, la cultura es más fuerte a medida que son más los miembros que la aceptan y se incrementa su adhesión a los valores centrales que la componen.

2.4.4 Liderazgo y Cultura Organizacional.

De acuerdo a Schein (2004) uno de los aspectos más misteriosos de la cultura organizacional es como dos empresas con entornos similares, trabajando con tecnologías similares y hasta con fundadores de orígenes similares tienen formas completamente diferentes de operar a lo largo de los años. Según este autor la cultura nace de tres fuentes, las creencias, valores y supuestos de los fundadores de las organizaciones, el aprendizaje de las experiencias de los miembros a medida que la organización evoluciona y las nuevas creencias, valores y supuestos introducidos por nuevos miembros y líderes.

Así, lo más importante para los inicios culturales es el impacto de los fundadores, ya que ellos eligen no solo la misión básica sino que también el contexto ambiental donde operará el nuevo grupo. La organización no se forma sola, están orientadas a objetivos tienen un propósito específico y son creados por que uno o más individuos creen que la acción coordinada y concentrada de un número de personas puede generar algo.

La organización en general comienza con profetas, mesías, u otro tipo de líderes carismáticos, y la cultura se va creando de acuerdo a Schein (2004) a partir de una serie de pasos:

- 1- Una o más personas (fundadores) tienen una idea para una nueva empresa
- 2- El fundador trae una o más personas y crea un grupo central que comparte objetivos y visión comunes.
- 3- El grupo fundador trabaja orquestadamente para crear una organización, recaudando fondos, patentes, buscando el lugar de trabajo, etc.
- 4- Otros miembros son atraídos a la organización y la historia comienza a construirse.

Si el grupo se mantiene estable y consigue tener experiencias compartidas, gradualmente empieza a tener suposiciones sobre sí mismo y su entorno y aprende como hacer las cosas sobrevivir y crecer.

Por otra parte Schein (2004) afirma que luego que la empresa se estabiliza, es un proceso del líder y de los empleados más antiguos transmitir la cultura a los nuevos miembros. Para esto es necesario contar con la habilidad de transmitir su mensaje y captar la atención de los subordinados y transmitir lo importante (carisma) , sin embargo no es necesario tener tal carisma para transmitir el mensaje hay ciertos mecanismos que permiten hacerlo. Para esto Schein (2004) enumera los mecanismo de transmisión primarios que es una de las principales herramientas que tienen los líderes para transmitir como la organización siente, se percibe, y como maneja sus convicciones consiente o inconscientemente.

De acuerdo a Schein (1996) una vez que la empresa tiene el potencial de sobrevivir las convicciones, los valores y las suposiciones se transfieren a los modelos mentales de los subordinados. Este proceso tiene tres pasos:

1. Los empresarios solo contratan y mantienen a los subordinados que piensan y sienten del mismo modo que ellos.
2. Adoctrinan ya sus subordinados y los adaptan a su modo de pensar y sentir.
3. Su propio comportamiento es un modelo de la misión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y tomar sus convicciones, valores y suposiciones.

Así, si la organización tiene éxito y este éxito se atribuye al líder, entonces la entera personalidad de este se incorpora a la cultura de la organización.

Una vez que la compañía tiene éxito, madura y quizá crece, sus fundadores envejecerán o morirán y serán reemplazados por líderes promovidos por la organización. Muchas veces la empresa comienza a operar en la bolsa, y esta decisión que puede parecer únicamente financiera puede tener consecuencias culturales. Una vez que el gobierno se desplaza a un CEO y a una junta directiva, el rol del liderazgo se vuelve más difuso y transitorio y los valores se pueden ir erosionando. Con el crecimiento nacerán nuevos subgrupos y con el tiempo evolucionarán sus propias culturas. La cultura que pudo contribuir al éxito del pasado puede volverse disfuncional y es aquí donde el líder se hace clave ya que es quien puede iniciar el cambio cultural para seguir sobreviviendo. (Schein, 2004)

Schein (2004) resume el papel del líder en la cultura, donde destaca que el papel del líder varía en las distintas etapas de una organización. Mientras la organización evoluciona la cultura cambia y evoluciona, y en este punto es donde los líderes influyen de manera más directa, los líderes pueden cambiar aquello a lo que prestan atención, controlan y recompensan. Pero tales manipulaciones pueden ser limitadas o superficiales y cambiar las suspensiones fuertemente arraigadas puede ser más trabajoso. Por esto Schein elaboró una tabla con los diferentes mecanismos más relevantes que pueden usarse en cada etapa:

Estado Organizacional	Mecanismo de cambio
Fundación y Crecimiento Temprano	1. Cambio incremental a través de la evolución general y específica. 2. Insight
Vida Media	3. Promoción de híbridos dentro de la cultura 4. Sistemática promoción de las subculturas promocionadas 5. Seducción Tecnológica 6. Ingreso de Outsiders
Madurez y declive	7. Caída de mitos 8. Vueltas 9. Fusiones y Adquisiciones 10. Destrucción y Renacimiento

Tabla 3. Mecanismos de Cambio Cultural (Schein, 2004)

En la primera etapa, el principal impulso cultural proviene de los fundadores. El paradigma cultural queda embebido si la organización cumple su tarea principal y sobrevive. En esta etapa el énfasis está en diferenciar la organización del entorno y de otras organizaciones a medida que su cultura se consolida. (Schein, 2004)

La fuerza de la organización en la vida media está en la diversidad de sus subculturas. Sus líderes son gerentes generales que no están tan envueltos emocionalmente a la cultura original y por ende pueden cambiar el rumbo con mayor facilidad. La diversidad de culturas dentro de la organización en esta etapa puede ser una ventaja. Ya que formas de hacer las cosas de manera distinta pueden ser promocionadas entre sectores para mejorar los objetivos de estos. En esta etapa se puede generar el cambio al incorporar en la organización una disrupción tecnológica que cambie la forma en que se hacen las cosas. También en esta etapa el ingreso de outsiders puede cambiar la composición de los grupos o coaliciones dentro de la organización.

Cuando la organización está madura desarrolla una ideología positiva y un conjunto de mitos sobre cómo funciona, pero con el tiempo no es improbable que la cultura vaya perdiendo esencia y los supuestos queden fuera de línea con la práctica diaria. Estos mitos pueden caer por escándalos públicos, que invitan a reexaminar las prácticas de la organización. Por otra parte una organización madura puede ser fuerte pero puede estar en su etapa de saturación de mercado o tener productos obsoletos. Haber tenido una cultura exitosa que son fuente orgullo y autoestima puede dificultar a gerentes clave comprender estrategias para la supervivencia y la renovación. Schein (2004) menciona a (Lorsch, 1985)

Schein (2004) afirma que en esta etapa una fuente de cambio puede ser **las fusiones y adquisiciones** lo cual es parte de nuestra investigación. Durante este proceso hay un inevitable choque cultural porque es poco probable que dos empresas tengan las mismas culturas. En este caso el rol del liderazgo es, entonces, descubrir la mejor manera de manejar este choque.

Una opción es dejar a las dos culturas solas para que sigan su propio camino, pero el escenario más probable es según Schein (2004) que una cultura domine gradualmente hasta que convierta o excomulgue a los miembros de la otra cultura. La tercer opción es que las dos culturas se mezclen seleccionando elementos de ambas culturas para la nueva organización, ya sea permitiendo nuevos procesos de aprendizaje o seleccionando deliberadamente elementos de cada cultura para cada uno de los principales procesos

organizativos. Este es el ejemplo de HP (Hewlett Packard) con Compac donde los equipos de implementación de la fusión analizaron cada proceso de negocio en ambas organizaciones y eligió el que parecía mejor y se impuso de inmediato a todos, así, elementos de ambas culturas se importaron por este medio y logro el objetivo de eliminar aquellos elementos que el liderazgo de HP sintió que se habían vuelto disfuncionales en la cultura de HP. (Schein, 2004)

Por ultimo si nos centramos en el mecanismo de destrucción y renacimiento Schein (2004) indica que no es recomendable ya que es un proceso traumático, y no se utiliza típicamente como una práctica deliberada. Solo puede ser recomendable si la situación económica está en riesgo. Los cambios a este nivel a veces resultan de fusiones, adquisiciones o compras apalancadas si los nuevos propietarios deciden completamente reestructurar la organización y están dispuestos a deshacerse de los gestores claves de la cultura anterior.

2.4.5 Fusión y Cultura Organizacional

Cuando la fusión es iniciada y está en el estadio de transición, viene el reto de la organización de homologar una nueva cultura organizacional, este proceso es complejo y es necesario un esfuerzo grande en tiempo y recursos. Esto para los empleados significa o continuidad o imposición, según sea el comprador o el vendedor. Tal es así, que la nueva estrategia y horizonte debe ser claro para la compañía que está naciendo.

Una vez definida la cultura esta debe ser difundida, explicada y empezar un proceso de apropiación por parte del nuevo personal. Se deben divulgar los aspectos corporativos clave como la misión, visión y los valores corporativos más la orientación estratégica. Esta planeación resultará clave para que la organización se sincronice y servirá como una guía durante el proceso final de fusión.

Durante el momento de la fusión, la nueva cultura se va creando, esto implica un tiempo de implementación y otro de asimilación, en el mientras tanto lo que existe es un ambiente laboral donde varias culturas existen y esto va de la mano de los jefes ratificados que arrastran por un espacio y tiempo conceptos y comportamientos de sus anteriores culturas.

Un error común durante las fusiones es la de intentar a través de reuniones e información indirecta concebir la nueva cultura y que los empleados entiendan y se identifiquen con esta en el corto tiempo. Cada empresa dedicó parte de su existencia en

fortalecer sus culturas, por eso desarmar esto para alinearse a la nueva cultura es un proceso que debe realizarse como se dijo, con dedicación, tiempo y recursos.

La realización con éxito de un cambio cultural es clave post fusión dado que lograr esto garantiza un compromiso de sus integrantes con los nuevos retos de la compañía. Este proceso es muy diferente cuando la empresa nace, se desarrolla y crece o cuando se impone una cultura o cuando ésta es absorbida.

Según Retamal (2002), cambio es cualquier situación en donde se adquiere determinadas estructuras, procedimientos y comportamientos dejando las propias con el fin de adaptarse al contexto donde se encuentra la organización y de esta forma, lograr una estabilidad que permita a sus empleados ejecutar acciones más oportunas y con mejor calidad.

De acuerdo a este autor al presentarse cambios en las organizaciones, tales como el propio de las fusiones, es común que haya resistencia frente al mismo como un fenómeno psicosocial que se puede medir a partir de tres indicadores, los cuales se observan tanto en la reacción de la organización como en la de los empleados que la integran.

Amorós (2007) indica que la resistencia se puede expresar de dos formas distintas:

1. La abierta que se da por medio de huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso y sabotaje.
2. La encubierta, que se puede descubrir en demoras, mayor tasa de ausentismo, solicitudes de traslados, un incremento en las renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altos.

A su vez Amorós (2007) indica que la resistencia puede provenir de dos tipos de fuentes:

1. Resistencia por parte del personal: Denominada como resistencia individual al cambio. Esta resistencia es en general influida por las percepciones, la forma de comprender la realidad que hace que se generen hábitos que guían el modo en el que se hacen las cosas. Esto hace más difícil la aceptación de los cambios, porque no solo se cambia el entorno sino la forma de hacer las cosas.

2. La segunda fuente es la resistencia de la propia organización, como comenta Amorós (2007) se da porque peligran intereses establecidos por el grupo, el equipo y los departamentos de la empresa.

Esto puede producirse por el diseño organizacional ya que si es rígido y autoritario va a existir más dificultad a que se acepten nuevas ideas o procesos. Otra fuente puede ser los valores y principios que tiene la empresa son tan fuertes que las nuevas ideas o forma de hacer las cosas pueden generar resistencia.

Por otra parte podemos entender que el cambio es un disparador de un momento de incertidumbre para los empleados de una organización en proceso de fusión. Las preocupaciones más comunes están en la estabilidad laboral, ya que hay más personal del requerido y es necesario hacer un filtro para seleccionar a los mejores y dar salida al resto. Esto es lo que más puede frenar al cambio cultural, y en este aspecto los supervisores y gerentes son los que apalancaran o amortiguan los efectos de este cambio cultural y estructural.

Concordantemente, se sabe que una de las preocupaciones más comunes y más dañinas en los empleados respecto del cambio en relación con la fusión organizacional, son la inseguridad en el trabajo y en el empleo, pues al tener mucho más personal del necesitado, es importante hacer un filtro para seleccionar los mejores y salir de los demás. Estos son elementos que como se verá a continuación, afectan el proceso de cambio cultural, y depende del supervisor y del gerente amortiguar o incrementar los efectos producidos por este cambio cultural y estructural.

De-Cuyper & Notelaers (2009) estudiaron como la inseguridad laboral afecta a los empleados contratados ya que sienten falta de control para influir en lo que ocurre y sienten impotencia ante este hecho. La situación puede tornárseles impredecible por tanto las decisiones no tienen resultados claros por lo que abandonar el empleo y buscar nuevas oportunidades o aceptar algún puesto o degradación no tienen una claridad en cuanto a si la elección es buena o mala. Esto incrementa la insatisfacción y así afecta negativamente a los empleados.

El estrés laboral producto de la fusión, decremento la satisfacción laboral y por ende genera un aumento de la rotación y una baja en los resultados obtenidos. Entonces, ¿cómo se puede evitar esta situación? La respuesta está en los líderes, estos son claves y deben estar conscientes de su rol en las experiencias emocionales de sus empleados. Amorós (2007) propone una estrategia para alimentar una cultura que se integre al proceso de cambio, utilizando procesos que den dentro de la organización.

El primer proceso es el de selección de los mejores perfiles en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas combinados con las cualidades necesarias para que estos empalmen con la nueva cultura buscada.

El segundo proceso son las acciones de los altos gerentes, estos tienen un alto impacto en la cultura organizacional a través de su conducta verbal y no verbal, que transmiten normas que se filtran hacia abajo a través de esta. Finalmente está el proceso de adaptación a las nuevas creencias y costumbres que una nueva organización implica.

De todo lo expuesto la fusión en cuanto a la cultura organizacional implica abandonar de a poco las culturas de ambas empresas. Los empleados de la nueva empresa deberán cambiar viejos esquemas culturales por las nuevas normas y valores. Los empleados van a generar mecanismos de resistencia al cambio por esto la necesidad de contar con líderes fuertes y motivacionales que muestren el camino y hagan ver que la fusión trae la posibilidad de fijarse retos personales, ampliar competencias profesionales, e intercambiar conocimientos con miembros de la otra empresa, ampliando el know-how de ambas organizaciones.

Pero si el liderazgo y el gerenciamiento son ineficientes la fusión de por sí generará malas percepciones en sus empleados y hay que estar preparados a pasar un periodo de alto estrés, miedos, egos enfrentados entre otros que podría incrementar la resistencia al cambio y la adaptabilidad a la nueva empresa, así como también la rotación por baja motivación en el trabajo perdiendo perfiles valiosos para la nueva organización, frenar procesos de promoción interna o proyectos especiales que hubieron dado resultados excelentes bajo otras condiciones.

Gelfand et al (2018) indican que durante los procesos de fusión una de las razones para que las mismas fracasen es que las dos culturas no sean compatibles. Y afirma que un error que a menudo se comete en las fusiones es la de no investigar la cultura de ambas empresas. Así, a menudo una cultura “floja” puede ser incompatible con una cultura “rígida” y esto puede crear una alta chance de que entren en conflicto. Las culturas rígidas valoran la coherencia y la rutina. Tienen poca tolerancia al comportamiento rebelde y usan reglas y procesos estrictos para defender las tradiciones culturales. Las culturas sueltas son mucho más fluidas. En general, evitan las reglas, alientan nuevas ideas y valoran la discreción. Las culturas estrechas tienen un orden eficiente y una previsibilidad tranquilizadora, pero son menos adaptables. Las culturas sueltas tienden a ser abiertas y creativas, pero son más desorganizadas. Las personas en culturas vagas prefieren líderes visionarios y colaborativos. Las personas en culturas estrechas desean líderes que encarnan la independencia, la confianza extrema y la toma de decisiones desde arriba. El CEO de Amazon, Jeff Bezos, quien se sabe que espera una disciplina inquebrantable de sus trabajadores, personifica este estilo de liderazgo (Gelfand et al, 2018).

Este informe analizó más de 3200 fusiones y determina que aquellas fusiones con diferencias culturales más ajustadas se comportan peor en general. En promedio, las compañías adquirentes en fusiones con diferencias ajustadas vieron disminuir su rendimiento de los activos en 0.6 puntos porcentuales tres años después de la fusión, o \$ 200 millones en ingresos netos por año. Aquellos con desajustes culturales especialmente grandes vieron caer sus ingresos netos anuales en más de \$ 600 millones.

(Gelfand et al, 2018) indican que afortunadamente, cuando se diagnostican a tiempo, los choques que surgen en las fusiones se pueden manejar de manera productiva. Para aumentar sus posibilidades de lograr la armonía cultural, las empresas deben hacer algunas cosas:

- 1- Además de negociar el precio y otros términos financieros, las organizaciones que discuten una fusión necesitan negociar la cultura. Los líderes deben comenzar por realizar una evaluación cultural para comprender cómo las personas, las prácticas y la administración reflejan la estrechez o la soltura en ambas compañías. Deben determinar los pros y los contras de sus niveles actuales de estrechez, así como las oportunidades y amenazas planteadas por la fusión de culturas.

- 2- Una vez que las organizaciones se unan para comprender mejor las fortalezas y debilidades de las culturas de sus compañías, deben desarrollar un plan de integración cultural que articule qué dominios se perderán y cuáles serán ajustados.
- 3- Los miembros de ambas organizaciones deben estar informados sobre el plan de integración. Simplemente explicar cuáles serán los cambios no es suficiente; Las personas necesitan saber por qué se implementarán. Comunicarse abiertamente y obtener una amplia aceptación de los cambios ayudará a minimizar la amenaza que sienten las personas por las nuevas formas de hacer negocios. . Los líderes deben ser culturalmente ambidiestros, o demostrar el valor de ser firmes y flexibles, y trabajar para abordar el miedo subyacente al cambio de los empleados.
 - 4- Abrazar la prueba y el error. Finalmente, las organizaciones deben estar preparadas para reevaluar su estrategia de integración original. No importa cuán infalible pueda parecer el plan, es probable que surjan problemas.

CAPITULO 3. INVESTIGACION DE CAMPO

3.1 Metodología de Investigación

En este capítulo se desarrollará brevemente el tipo de metodología utilizada para poder responder las preguntas de investigación. Este trabajo se realizó bajo un paradigma cualitativo con una investigación descriptiva.

En el caso de la investigación descriptiva, se partió de una investigación bibliográfica sobre el estado actual de la industria de las telecomunicaciones, adentrándose en los procesos de fusión con sus conceptos generales y las particularidades en empresas del sector, para luego abordar el tema de liderazgo y la cultura organizacional.

Seguidamente se realizará un benchmark para analizar algunos casos de fusión o adquisición en la industria de telecomunicaciones y otras industrias para determinar qué factores tuvieron más peso a la hora del éxito o fracaso de cada fusión.

Esto, permitió obtener información que nos ayudó a determinar el motivo de porque muchas empresas del sector de las telecomunicaciones se fusionan o entran en procesos de adquisición y determinar qué relación existe entre el liderazgo y la cultura organizacional tanto a nivel general como en forma aplicada a las empresas de telecomunicaciones y el éxito de una fusión o adquisición.

Respecto al estudio cualitativo nos centraremos en un caso de estudio (Telecom-Cablevisión) con entrevistas para recopilar datos que nos permita entender el estado actual de este proceso en esta compañía y poder dar una serie de recomendaciones acerca del camino a seguir.

La tabla 3, muestra la tabla de relaciones de los temas investigados:

Tabla 4– Cuadro de Relaciones de la Investigación. (Elaboración propia)

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Número de Página
<i>Estado de la Industria</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cadena de Valor de las Telecomunicaciones. ■ Competidores. ■ Estrategias de competitividad. ■ Caracterización de la Industria 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tipo de Competidores del Mercado. ■ Actores dentro de la Industria. ■ Desarrollo de las Telecomunicaciones. ■ Arpu Móvil a nivel mundial 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fuentes documentales ■ Publicaciones científicas ■ Entrevistas a Jefes/Lideres/Agentes de Cambio ■ Encuestas a Miembros de una empresa bajo fusión. ■ Observación participante 	10,11,12,13,15,16,18,19
<i>Liderazgo</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diferencia entre jefe y líder. ■ Caracterización de los tipos de liderazgos. ■ Rol del líder durante una fusión. ■ Liderazgo apropiado para una Fusión. ■ Diferencia ente Dirección y Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tipos de Lideres. ■ Comparación de los diferentes tipos lideres dentro de una organización. ■ Nivel de Compromiso para el cambio de los lideres de acuerdo a sus características . ■ Nivel de resistencia al cambio del personal de acuerdo a su jefe ■ Identificar que tipos de lideres son los que pueden llevar adelante el cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fuentes documentales ■ Publicaciones científicas ■ Entrevistas a Jefes/Lideres/Agentes de Cambio ■ Encuestas a Miembros de una empresa bajo fusión. ■ Observación participante 	30,31,32,36,81,83,85,88,93,100,104,110
<i>Cultura Organizacional y Gestión del Cambio</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valores. ■ Estructura organizacional. ■ Agente de cambio. ■ Resistencia al Cambio. ■ Convivencia de Culturas. ■ Simbología actual ■ Reestructuración ■ Fusión y cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar la nueva visión de la organización. ■ Comparación de los valores de cada empresa. ■ Características de las Culturas Organizacionales. ■ Definir herramientas con las que cuenta la organización para realizar el cambio. ■ Identificar los recursos que pueden formar parte del cambio. ■ Porcentaje de aceptación de la simbología de la nueva cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fuentes documentales ■ Publicaciones científicas ■ Entrevistas a Jefes/Lideres/Agentes de Cambio ■ Encuestas a Miembros de una empresa bajo fusión. ■ Observación participante 	38,39,43,85,88,93,100,104,110

3.2 Analisis de Casos de Fusiones y Adquisiciones

En este punto analizaremos diferentes casos de empresas fusionadas o en procesos de adquisición para poder compararlas con el caso bajo estudio y observar si tuvieron éxito o no y analizar los motivos de ese éxito o fracaso. Antes de comenzar con el análisis de estos casos, es necesario entender cómo se puede considerar una fusión o adquisición exitosa, para esto nos basaremos en el trabajo de Navia Garcia (2016) donde hace mención a Rosenzweig (2010) quien realiza una propuesta de los factores que se deben tener en cuenta para aprender sobre las experiencias de las F&A. Estas son:

1. **La definición de éxito y el fracaso:** Esta depende del método de evaluación que se elija, muchos estudios presentan como principal indicador el valor de las acciones de la empresa una vez que se fusiona, pero es necesario complementarlos con el desarrollo organizacional a través de su capacidad operativa comercial y sus recursos humanos.
2. **Evitando sesgos de juicio:** El segundo elemento aportado por Rosenzweig (2010) es referido a los sesgos de juicios, es decir, no se puede permitir el exceso de confianza en el juicio de los estudiosos del tema o de los gerentes de empresas
3. **El efecto de halo:** Este efecto se refiere a sacar conclusiones sobre un fenómeno situándose únicamente por uno de sus componentes.

Así, Navia Garcia (2016) indica que para el estudio de una F&A como caso de éxito o fracaso, se debe tener en cuenta los resultados económicos como factor clave en el análisis pero hay que sumar: el aprendizaje de las compañías en integración, la capacidad de adaptarse, la inserción y porcentaje de participación en el mercado incluyendo las competencias adquiridas a partir de dicha unión. Por tal motivo se centran en cuatro elementos fundamentales en el resultado de fusión indicado por Soto Mora (2014)

1. **Sinergias financieras:** representa la generación de valor para el accionista.
2. **Sinergias comerciales:** representa la participación en el mercado y la satisfacción del cliente.
3. **Sinergias operacionales:** incluye los procesos internos y la integración tecnológica.

4. Sinergias de talento humano: incluye la adaptación y cultura organizacional.

No obstante estos elementos muchas veces no es fácil determinar si una fusión es exitosa o no, existen numeras fusiones en la industria la mayoría con dudoso éxito, a continuación se observa las mayores fusiones en la historia.

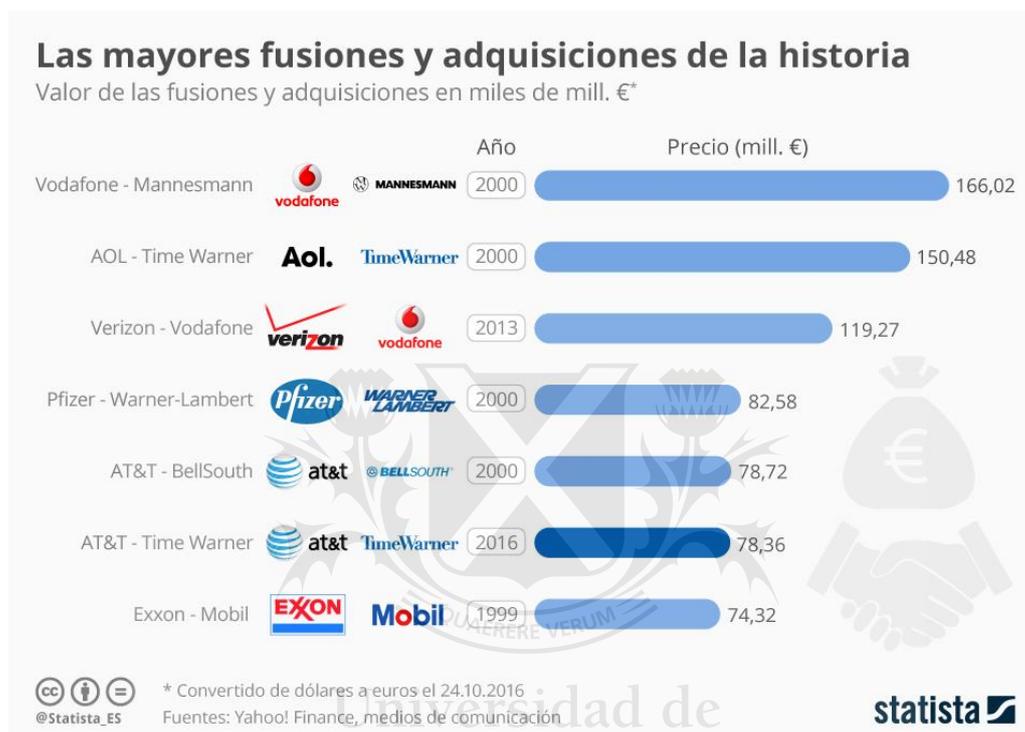


Figura 10. Mayores F&A de la Historia (Fuente: Yahoo! Finance)

Dentro de la industria de las TICs podemos destacar algunas de ellas:

- **Hp & Compaq:** La fusión de estas empresas sufrió números problemas de iniciativas fallidas, malas adquisiciones, gestiones ineficaces, y escándalos, siendo estos factores para el fracaso de la fusión.
- **AOL & Time Warner:** En principio los suscriptores de AOL significaron ingresos de 30 millones de dólares, pero la popularidad de AOL cayó abruptamente desde su año de mayor popularidad (2002), para el año 2007 estas cifras disminuyeron hasta 5 millones de dólares. Siendo un rotundo fracaso.
- **Facebook & Instagram:** Es una integración nueva, que tienen diferentes inconvenientes con la integración de sus códigos lo que trajo diversos inconvenientes que género el reclamo de sus usuarios.

3.2.1 Analisis de Casos en el mundo

En esta sección se analizarán resumidamente algunos casos de fusiones para entender cuáles fueron los componentes que llevaron al fracaso o al éxito de la fusión:

3.3.4.1 Microsoft-Nokia (2014)

El objetivo de esta integración a través de la adquisición de la unidad de teléfonos móviles de Nokia por la empresa Microsoft, se pensó como una integración necesaria a efectos de ganar participación en el mercado de terminales y sistemas operativos móviles Navia Garcia (2016). Esta adquisición se formalizó en abril de 2014, época en la cual ambas compañías habían perdido terreno en su mercado. Microsoft compró todos los negocios asociados a la fabricación de dispositivos y servicios comerciales de Nokia por un valor de 3.79 mil millones de Euros.

Si analizamos el resultado de esta fusión podemos observar: Del **lado financiero**: Microsoft registró pérdidas al comprar Nokia de cerca de 5500 millones de dólares. (Muñoz&Bolaños 2017). Respecto al **lado comercial**, cada año se realizaron recortes en la producción y disminuyeron los volúmenes de venta de los móviles Nokia (Muñoz&Bolaños 2017). Respecto a los **recursos humanos**, 32000 personas en todo el mundo fueron transferidos a Microsoft. 18 meses después del acuerdo Microsoft tuvo que reducir su plantilla de empleados en 7800 trabajadores. Finalmente del **lado operativo** no fue lo suficientemente bueno si se observa a cuanto ascendió la pérdida. Su CEO Steve Ballmer abandonaría la compañía en 2014 En solo dos años (2015, 2016) Microsoft se retiró del mercado de la telefonía móvil.

Conclusión: Esta adquisición está protagonizada por empresas del sector de las comunicaciones cuyo enfoque empresarial es totalmente diferente. Las dos empresas, antes de la compra buscaban una alternativa estratégica para incrementar su participación en el mercado. De acuerdo a lo observado se puede afirmar que la adquisición de Nokia por Microsoft fue un rotundo fracaso. Se observa como una de las causas que Microsoft no hizo la debida due-diligence de Nokia y probablemente realizó la adquisición a destiempo, pero además, tal como afirma Navia Garcia (2016), a pesar que las dos empresas tiene culturas exitosas unir las no fue tarea fácil, principalmente por el volumen de empleados que se debe adaptar. El proceso de transferencia de conocimiento, las brechas culturales entre las compañías y los costos asociados a la integración no se

tuvieron en cuenta durante la planeación de la fusión. Esta fusión concluyó cuando la junta de accionistas de Microsoft solicitaron la renuncia de su CEO (Steve Ballmer) considerando que su estrategia fue un tremendo fracaso, el perfil de este CEO es de líder carismático, pero no valoró entre otras cosas los avances de la telefonía móvil a tiempo por ejemplo comento que “Iphone no tiene ninguna posibilidad de absorber cuota de mercado móvil” Mateos (2014).

3.2.1.2 Google-Motorola (2011)

La mayoría de las investigaciones sobre F&A coinciden que esta adquisición es un intento de Google por adquirir las patentes de Motorola para proteger el medioambiente de Android. De Pamphils (2011) indica algunas otras razones a parte de esta: Google y Motorola acelerarán la innovación y la opción de computación móvil, su combinación tiene sentido porque Google es grande en Software y Motorola es grande en dispositivos permitiendo acelerar la innovación.

Si analizamos el resultado de esta fusión podemos observar: Del **lado financiero**: si bien al momento de la compra las acciones de Motorola subieron un 60%, las acciones de Google disminuyeron un 3.2% . Para el año 2012 como parte de Google, Motorola tuvo una pérdida operativa de \$ 393 millones sobre ingresos de \$ 4.14 mil millones. La pérdida de Motorola en el año 2014 es de 816 millones de dólares. El dispositivo Moto X no fue un gran éxito y Motorola no iba a ganar dinero en 2014. Respecto al **lado comercial**: al inicio de la fusión el solapamiento entre ambas empresas provocaba un incremento de su cuota de mercado de los Sistemas Operativos Móviles. Sin embargo la realidad fue otra, pues para el año 2012 Google había disminuido su participación en el mercado a pesar de controlar a Motorola. Respecto a los **recursos humanos**, la integración de Motorola con Google generó 4000 despidos por el cierre de una gran parte de las instalaciones en el mundo.

Conclusión: La posición de Google y Motorola son sustancialmente diferentes, Google se encontraba en la cima con su sistema operativo Android que es utilizado por la mayoría de los usuarios de telefonía móvil, mientras que Motorola se veía ahogada por la competencia como LG o Samsung. Google adquirió Motorola para tener un escudo legal a través de las miles de patentes que Motorola posee, mientras que Motorola estaba interesada en conseguir una mayor participación en el mercado, pero no era el objetivo de Google. Así, el primer problema de la Fusión fue un conflicto de intereses, Google no

se centró en la innovación ni el desarrollo de Motorola, Google logró con la fusión el objetivo primario que perseguía y eso fue su intención de adquirir patentes, por otro lado desde un inicio mantuvo su sistema operativo a disposición del uso de sus principales aliados Samsung y LG. Finalmente Google vendió Motorola a Lenovo a fines de 2013 por 2900 millones de dólares en medio de fuertes pérdidas por parte de Motorola. (González, 2014). Por lo que podemos concluir que esta F&A terminó en fracaso. Esta venta se produjo luego que el CEO de Google (Eric Schmidt) se comunicara con el CEO de Lenovo. La decisión de Schmidt se produjo en medio de las presiones de los gigantes de la telefonía móvil como Samsung o LG aparentemente más interesados en explotar su SO que en fabricar terminales.

3.2.1.3 Amazon–Whole Foods (2017)

Si bien no es un caso de la industria de las TICs es interesante para el análisis la adquisición de Whole Foods por parte de Amazon en 2017 por 13.700 millones de dólares. El acuerdo permitiría a Amazon crecer más allá del comercio electrónico y vender comestibles en cientos de tiendas al mismo tiempo que recopila datos significativos de compradores. Mientras que Whole Foods podría bajar sus precios y aumentar después de sus recientes descensos en ventas y participación de mercado. (Gelfand et al, 2018).

Si analizamos el resultado de esta fusión podemos observar: Del **lado financiero**: por el momento se pudo obtener datos en este plano, sin embargo se informa que ha bajado. Respecto al **lado comercial**: Al momento se extendió el mercado de Whole Foods y Amazon gracias a la combinación de sus negocios. Amazon Tiene una gran oportunidad de llevar su inteligencia digital al ámbito físico **recursos humanos**, Un año después se informaron historias de empleados que literalmente lloraban en el trabajo por los cambios de Amazon comenzaron a circular. Con tarjetas de medición de puntos que controlan a los empleados, sistemas de inventarios complejos que combinadas castigan al empleado y a menudo los despiden. Incluso esto llevó a los empleados de Whole Food a iniciar conflictos sindicales a la nueva organización así como también desabastecimiento en sus tiendas.

Conclusión: Si bien la adquisición de Whole Food por parte de Amazon es reciente, los primeros problemas lo muestran en un camino incierto, si bien posee un líder considerado Transformacional como Jeff Bezos inicio un camino de integración cultural duro se observa una

gran brecha cultural entre ambas compañías. Amazon es una compañía estrecha caracterizada por su estructura y precisión, mientras que Whole Food tiene una cultura flexible donde cada tienda podía tomar sus decisiones y cada empleado trabajaba casi sin reglas con la confianza como único patrón de control y forma parte de las decisiones de compra (Gelfand et al, 2018). Aún es demasiado pronto para entender cómo se desarrollará la integración de Amazon pero se observa que para solucionar sus problemas es necesario que se integren sus culturas.

3.2.1.4 Disney-Pixar (2006)

A continuación nos centraremos en un caso de éxito de la industria del entretenimiento. En 2006, Disney adquirió Pixar por 7.400 millones de dólares, cediendo el control de su estudio de animación a los directores creativos de Pixar. Así, Steve Jobs adquirió una participación del 7% en la compañía (Martínez Rivera, 2014) convirtiéndose en el accionista mayoritario de Disney.

Pixar tenía una cultura innovadora, apalancada en la figura de Steve Jobs como fundador y en su director creativo Jhon Lasseter. Sus limitaciones era la carencia de canales de distribución y limitada capacidad financiera, mientras que sus virtudes eran la elevada creatividad y el entusiasmo de sus empleados. (Martínez Rivera, 2014)

La adquisición beneficiaba a Disney con un aumento de su catálogo de personajes para sus parques temáticos, generación de nuevos productos derivados y contenido para su cadena de cable. Por otra parte sumaba a sus filas a Steve Jobs como visionario de la tecnología que permitirá innovar en el mundo de los contenidos. Los intentos de Pixar por posicionarse en el mercado, habían sido infructuoso aun con sus grandes innovaciones en animación. Disney se encontraba en una de las peores crisis, películas repetitivas y aburridas.

Si analizamos el resultado de esta fusión podemos observar: Del **lado financiero**: Las ganancias de Disney subieron notablemente, aumentos interanuales en los ingresos totales, de \$2.341M en valor absoluto (7,3%) en 2006, \$1.225M (3,6%) en 2007 y \$2.333M (6,6%) en 2008. Desde la adquisición, DisneyPixar ha generado 4.100 millones de dólares en tan solo 6 años, comparado con los 3.200 millones de dólares que se produjeron en los 9 años anteriores a ésta. Respecto al **lado comercial**: La alianza de estas dos compañías ha dado lugar a más de 10 largometrajes de animación, alcanzando una recaudación promedio por largometraje superior a los 600 millones de dólares. Además, logro generar ventas en merchandising relacionado con pixar. Respecto a los

recursos humano: A fin de evitar la fuga de talentos el CEO de Disney Robert Iger aceptó una serie de reglas básicas para mantener la cultura más flexible de Pixar. Por ejemplo, los empleados de Pixar no estaban obligados a firmar contratos de trabajo con Disney, tenían la libertad de elegir los títulos en sus tarjetas de visita, podían decorar sus cubículos y oficinas como lo deseaban y podían continuar con su concurso anual de aviones de papel. (Gelfand et al, 2018). También se establecieron directrices para proyectar en la organización la cultura creativa de Pixar (Martínez Rivera, 2014) Se puede decir que gracias a esta manera de integración no se perdieron talentos en la organización y el nivel de motivación en Pixar permaneció alto.

Conclusión: Cabe destacar que un factor clave en el éxito de la integración fue que previo a ella se realizó una alianza estratégica para colaborar entre ellos. Lo que permitió conocerse entre ambas compañías. Luego en 2006 se completó la compra por parte de Disney de todas las acciones de Pixar, quedando Pixar como una subsidiaria de Disney. El éxito de esta F&A según (Martínez Rivera, 2014) puede entenderse por diversos factores, en primera parte por tener líderes transformacionales como Iger, Jobs y Lassister, muchas de las técnicas de Jobs fueron adoptados por Disney manteniendo la cultura innovadora de Jobs y extendiéndola a Disney. La integración no se realizó con prisa y se mantuvo la cultura organizacional. Disney, marcada por una cultura muy organizada, se enfrentaba a la integración de Pixar en su familia de negocios intentando no alterar los atributos la han llevado al éxito. Por lo tanto la política seguida en la integración post-adquisición de conservar la cultura y los valores de Pixar ha permitido la creación de sinergias. Debido a esta estrategia, se ha logrado la aportación de unos conocimientos técnicos de alto valor, así como una gran dosis de creatividad y calidad, (Martínez Rivera, 2014). Por otra parte se destaca la voluntad de los directivos de Pixar para aceptar los cambios, inversores pacientes por los resultados, además de que Disney sumo a los talentos de Pixar para pensar la transformación de la nueva compañía lo que evito la desmotivación de los colaboradores mejores calificados de la empresa adquirida.

3.3 Caso de Estudio Telecom-Cablevisión

En el presente punto se analizará la fusión entre Telecom Argentina y Cablevisión S.A, cabe destacar que el proceso de fusión se inició en Junio de 2017 con el anuncio de ambas empresas de su intención de fusionarse y aún se encuentra en la etapa de transición.

3.3.1 Caracterización de Telecom Argentina

Telecom Argentina es una compañía de telecomunicaciones argentina fundada el 8 de noviembre de 1990. La misma inicio sus actividades después de la privatización de Entel (Argentina) mediante licitación pública internacional. De acuerdo a su definición en el reporte de RSE Telecom (2016), es uno de los proveedores líderes de servicios de comunicaciones en la Argentina y están presente en Paraguay desde 1998. Su servicio inicial era la telefónica básica pero en la actualidad desarrollan una intensa actividad en diversas áreas del negocio a través de sus marcas Telecom, Personal y Arnet en Argentina como así también en Paraguay a través de la empresa Núcleo.

Respecto a las operaciones de la compañía la misma se dedica a la explotación de los siguientes servicios:

- **Telefónica básica:** Este servicio se comenzó a explotar en la mitad norte de la republica argentina, con extensión a partir de la apertura de las telecomunicaciones en 1999 al resto del país, donde no se realizó una gran inversión en este rubro. En la actualidad cuenta con un promedio de 3,4 Millones de clientes. De los cuales el 50% son clientes que poseen solo telefonía básica.
- **Telefonía Móvil:** A partir de 1996 a través de la marca Personal la empresa brindo el servicio de telefonía celular a través de la red TDMA, tanto en Argentina como en Paraguay. La compañía fue evolucionando hasta el presente brindando servicio en las redes GSM, UMTS y 4G (LTE), sobre estas dos últimas redes se brindan los servicios de banda ancha móvil (BAM). En la actualidad cuenta con aproximadamente 22 millones de clientes únicos.
- **Internet:** Telecom comercializa el servicio de acceso a internet desde 1998 a través de su marca Arnet siendo el segundo proveedor de internet detrás de Movistar. En la actualidad Arnet brinda sus servicios con velocidades de 3 a 15MB en sus redes ADSL, hasta 50MB en sus zonas VDSL y 100MB a través de la tecnología FTTH. Considerando el servicio de acceso a internet la compañía cuenta con 1.5 Millones de clientes.

En la última etapa de la compañía luego del ingreso del grupo Fintech se observó un cambio cultural un poco más profundo donde fundamentalmente se basó en una nueva visión:

“Ser la compañía líder en soluciones y servicios de conectividad convergente con una estructura ágil y centrada en nuestros clientes”

Para esto se estableció una serie de pilares de gestión, o valores:



Figura 11. Valores de Telecom Argentina 2014 (Fuente: RSE Telecom, 2014)

Cada una de estos pilares fueron ampliados de la siguiente forma:

CUMPLIR PROMESAS	APLICAR EXCELENCIA	RESOLVER PROBLEMAS	SER CORDIAL Y CERCANO	IR MÁS ALLÁ
Planificación	Integridad	Tranquilidad	Identificación	Experiencias
Preparación	Transparencia	Seguridad	Conexión	Pasión
Contingencia	Honestidad	Acompañamiento	Empatía	Actitud
Claridad	Calidad	Dinamismo	Lealtad	Orgullo
Compromiso	Coherencia	Agilidad	Confianza	Empowerment
Anticipación	Simpleza		Comprensión	Investigación
Proactividad	Consistencia desde el inicio		Credibilidad	Innovación
Tiempo	Verdad		Amabilidad	Animarse
				Riesgo
				Creación

Este cambio de cultura se implementó de cierta manera a través de aplicar mejoras en los procesos internos, y de cara al cliente mejorando la atención al mismo, los tiempos de repuesta y la priorización de las fallas. El cambio se comenzó a notar pero internamente se seguían utilizando los mismos indicadores de la etapa anterior lo que de alguna manera ralentizaba el cambio cultural.

3.3.2 Caracterización de Cablevisión S.A

Cablevisión nace en 1981 en la localidad de La Lucila, Provincia de Buenos Aires, ofreciendo la señal de Canal 5 y los canales de aire a 900 suscriptores. Comienza la

expansión en 1983 en Vicente Lopez, San Isidro, y la zona norte de la Ciudad de Buenos Aires.

Al principio de la década del 90 la empresa continúa su expansión operacional y territorial dentro de AMBA iniciando sus primeros pasos en el sur de Buenos Aires. En 1998 es comprada por el empresario Eduardo Eurkenian que la integra al grupo de medios América. Para 1991 contaba con 70 mil clientes. En 1995 la empresa estadounidense Tele-Communications Inc (TCI) adquiere el 51% de las acciones de la empresa, como también la productora Pramer.

Entre 1996 y 1997 la empresa expande su negocio mediante la compra de empresas de Cablevideo de menor tamaño en diversas zonas del país para expandirse al conurbano, Santa Fe, Córdoba, La Plata y el norte. (Institucional Cablevision.com, 2018)

En 1997 Cablevisión crea Fibertel, la subsidiaria con la que comienza a brindar acceso limitado a Internet a sus abonados de cable, convirtiéndose en la primera empresa del país en ofrecer en forma masiva la tecnología cable módem para conectarse a Internet de alta velocidad.

En 2002 Cablevisión realiza la absorción societaria de Fibertel, aprobada por la Inspección General de Justicia.

En septiembre de 2006 Cablevisión y Multicanal llevaron adelante una consolidación empresaria con el objetivo de conformar la primera red nacional privada de video y banda ancha. La integración de ambas compañías le permitió a Cablevisión generar un polo eficiente de distribución de TV paga e Internet con tecnología de punta.

En 2010 nace FiberCorp, la unidad de negocios corporativos que tiene el objetivo de brindar soluciones integrales de telecomunicaciones a grandes, medianas y pequeñas empresas. A fines del año 2015 Cablevisión adquiere la firma Nextel Communications Argentina.

En noviembre de 2016 lanzó Cablevisión Flow la plataforma multidispositivo que integra todos los canales de la grilla de TV tradicional y los contenidos a demanda con funcionalidades avanzadas para disfrutarlos desde cualquier dispositivo y en cualquier momento, en un intento para competir con las OTTs y de esta manera vender servicios.

Respecto a las operaciones de la compañía la misma se dedica a la explotación de los siguientes servicios:

- **Televisión Paga:** A través de su marca Cablevisión, cuenta con una variada oferta de programación gracias a la numerosa cantidad de señales y llega a más de 3.5 millones de clientes a través de sus diferentes servicios. A través de su servicio Cablevisión Flow permite ver canales en vivo y contenidos on demand desde cualquier dispositivo (multiplataforma), a través de una plataforma moderna. Compitiendo de esta manera con diferentes OTTs, como Netflix, Play (Telecentro), o Apple Tv.
- **Telefonía Móvil:** A través de su marca Nextel, adquirida en a finales de 2015 brinda servicios móviles a través de una Red Mejorada Digital Integrada que ofrece tecnología “push to talk” a más de 535.000 abonados post pago.
- **Internet:** Cablevisión comercializa el servicio de acceso a internet a través de su marca Fibertel desde 1997 brinda acceso a Internet de alta velocidad a más de 2 millones de clientes residenciales a través de una amplia gama de productos diseñados de acuerdo a las diferentes necesidades.

Respecto a la cultura de la compañía podemos su misión, visión y valores:



Figura 12. Misión, Visión y Valores de Cablevisión (Fuente: Web Cablevisión, 2018)

En cablevisión observa que su orientación al cliente es muy marcada y se busca agilidad en la toma de decisiones evitando la verticalidad y las jerarquías. Se trata una compañía que estaba en la búsqueda de tener una Cultura Innovadora a la par de los desafíos que actualmente tiene la industria.

3.3.3 Fusión Telecom-Cablevisión S.A

El 30 de Junio de 2017 los directorios de Cablevisión S.A y Telecom Argentina anunciaron la fusión de sus estructuras societarias y operacionales con el objetivo de constituir una nueva empresa. En el comunicado indicaron que la unión les permitirá:

"potenciar la inversión en la infraestructura más moderna de tecnologías móviles así como el despliegue de una red de fibra óptica de alta velocidad".

El acuerdo estipula la fusión por absorción de cablevisión, como sociedad absorbida por parte de Telecom como sociedad absorbente. Cablevisión Holding S.A. ("CVH"), el accionista controlante de Cablevisión, y Fintech Media LLC, su accionista minoritario recibirán una participación directa e indirecta total en Telecom Argentina equivalente al 55% de su capital luego de considerar la dilución al 45% de los accionistas preexistentes de Telecom Argentina por efecto de la fusión.

El 1 de Enero de 2018 se concretó la fusión de Telecom y Cablevisión con vigencia desde el 1 de este mes a la 0 hora, según informaron ambas empresas en la Bolsa. La operación fue aprobada del ENACOM pero todavía faltaba que se expida la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. Cablevisión luego de la fusión anunció que se disuelve sin liquidación y se procedió al traspaso de las operaciones y actividades a Telecom Argentina. CVH comunicó que será la accionista controlante de la empresa fusionada, de esta forma pasan a ser los accionistas mayoritarios y de control de Telecom, una empresa con valor de u\$s11 mil millones, que puede dar cuádruple play: telefonía móvil y fija, internet y TV por cable. (Ámbito Financiero, 2018)

Finalmente el 30 de Junio de 2018 el gobierno a través de la comisión nacional de defensa de la competencia que depende de la Secretaria de Comercio aprobó definitivamente la fusión, para esto se obliga a la compañía a desprenderse de 80Mhz de espectro más clientes de banda ancha en 28 localidades.

En el caso de la banda ancha la empresa fusionada deberá desprenderse de 143464 clientes de banda ancha en 28 localidades de cinco provincias: Córdoba (incluida la capital), Buenos Aires, Entre Ríos, Misiones (incluyendo Posadas) y Santa Fe. Esta cifra representa el 9% del total de clientes de Arnet y una facturación anual de aproximadamente 500 millones de pesos.

Considerando las actividades principales de la cadena de valor de una industria de medios y comunicaciones podemos observar cual era el papel de cada empresa en cada uno de los eslabones y como la fusión hace que la nueva empresa tenga un alcance mayor gracias a los atributos individuales que traen las dos empresas en fusión:



Figura 13. Posición de Telecom-Cablevisión dentro de la cadena de valor (Fuente: Elaboración Propia)

El sombreado en rojo representa un refuerzo del eslabón del negocio, a raíz de la operación conjunta en el servicio de banda ancha, y la telefonía móvil, más el aporte de la televisión por parte de cablevisión.

Observando cómo queda la nueva compañía dentro de la cadena de valor se entiende que la fusión le da una notable ventaja competitiva, la nueva empresa se quedaría con gran parte del mercado convergente de lo que se conoce como “cuádruple play”. Además, sería la número uno en banda ancha y televisión por cable, la número dos en telefonía fija y la número tres (pero muy cerca del primer lugar) en telefonía móvil. Lo que indica los motivos principales de la fusión que es la de crecer para competir con los grandes del mercado como Claro y Movistar, y estar preparados para competir con los nuevos modelos de negocios (OTTs y otras nativas digitales).

Para finalizar se realizó un FODA para analizar la posición actual y entender en base de este análisis junto con las entrevistas y encuestas y mirada del autor, cual es la situación presente de la nueva compañía y que perspectivas a futuros existen. La misma puede observarse en la tabla 4.

Del FODA podemos observar que esta fusión trae consigo notables ventajas competitivas para la nueva empresa, la principal es la de poder brindar el servicio cuatriple play (Telefonía Fija, Telefonía Móvil, Televisión, Internet) de manera casi inmediata ya que posee toda la infraestructura preparada para salir al mercado al momento que las regulaciones así se lo permitan. Además, tiene una amplia gama de productos para poder brindar servicios empaquetados (el primero fue durante el mundial al brindar

el servicio combinado de datos móvil y Flow sin costo para el cliente de Personal). Otra ventaja que se observa es que la fusión suma potenciales clientes de ambas empresas para poder ofrecerles telefonía móvil y servicio de cable a suscriptores que optan por servicios de empresas diversas en el mercado, esto a través de ofertas premium a clientes de cada servicio. Por otra parte, existe una sinergia entre las empresas ya que Cablevisión conoce como nadie el negocio de contenido adelantando en años las necesidades y aprendizaje que podría tener Telecom por sí misma para ingresar al negocio de la televisión paga.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Contar con una red de transporte reforzada a nivel nacional. ■ Posibilidad de brindar cuatriple play. ■ Posibilidad de brindar productos empaquetados ■ Crecimiento potencial de suscriptores. ■ Nuevo mercado de contenidos: Televisión, películas, revistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Competidores podrian estar autorizadas a dar Tv Satelital. ■ Recursos altamente sindicalizados. ■ Culturas diferentes (ex Estatal, Puro Privado) ■ Perdida de Espectro Radioelectrica. ■ Dependencia del modelo politico de la Argentina. ■ Nuevos Modelos de Negocio. (OTTs) ■ Posible insatisfacción de los empleados. ■ Marco Regulatorio/denuncias sobre competencias desleal ■ Contexto pais incierto
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Lider en Servicio de Banda Ancha en Argentina. ■ Alto reconocimiento de la Marca. ■ Gran cantidad de clientes. ■ Alta rentabilidad en el pasado de ambas empresas. ■ Empleados de ambas empresas altamente capacitados ■ Experiencia dentro de procesos de Fusion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relacion antagonica con los competidores ■ El proceso de fusion hace lento el lanzamiento de nuevos productos. ■ Una unica red contra multi redes puede retrasar la convergencia de sus sectores internos. ■ Herramientas Legadas para cada red que dificultan la transformacion digital.

Tabla 5 – FODA de la Nueva Telecom (Elaboración Propia)

Las fortalezas nos dan una idea de la posición de la empresa para poder aprovechar las ventajas vistas anteriormente, la nueva empresa queda como líder en el mercado de banda ancha, esto le da oportunidades para poder seguir desarrollándose con nuevos productos a precios más convenientes, por otra parte si bien el servicio de Arnet no contaba con buenos NPS, Cablevisión tiene buena imagen como prestadora de servicios y Personal está posicionada como marca de servicios móviles. Además, Cablevisión ya paso por un proceso de fusión con la empresa Multicanal, esto le da una fortaleza a la hora de encarar un nuevo proceso de fusión ya que puede aprovechar la experiencia y evitar errores del pasado. Por otro lado si bien las redes son diferentes de alguna forma las redes HFC, Red Cobre y FTTH tienen procesos similares de postventa, por ende los

recursos de ambas empresas pueden hacer sinergia y aprovechar las buenas prácticas de ambas empresas.

Por último la fusión no surgió producto de una baja rentabilidad de las empresas por separado sino como una estrategia para aprovechar las ventajas de ambas empresas en el mercado, pero el contexto del país con la fuerte devaluación pone en riesgo estas perspectivas.

Esto abre el análisis de las posibles amenazas que puede vivir la nueva empresa: una de las amenazas que se observan es que la alta concentración que ocurre con esta fusión, hace necesario que existan reglas y medidas que eviten que esta tenga tantas ventajas que compita deslealmente, para esto una de las opciones que se están tomando en cuenta y que cuenta con grandes chances de ocurrir es la que el gobierno habilite a las empresas de telecomunicaciones que compiten con Telecom la posibilidad de brindar servicios audiovisuales satelitales, esto permitiría un despliegue mucho más veloz ya que la infraestructura necesaria para brindar este servicio es más simple y a la vez de menor mantenimiento, esto se notaría en mayor medida en localidades del interior del país y ciudades aisladas.

Otra dificultad que se observa es que las culturas pueden llegar a ser diferentes y una mala estrategia durante la fusión puede atentar contra los objetivos y los tiempos de las etapas de consolidación de la nueva empresa. Además, ambas empresas están sindicalizadas por lo que esto es también una amenaza para el éxito de la nueva empresa.

Finalizando el análisis del FODA, podemos observar que al tener una relación antagónica con la competencia, se espera una competencia feroz con los otros operadores y cableras, esto puede jugar en contra de los objetivos de la fusión ya que seguramente acortara plazos y generará cambios de planes a futuro. Otra debilidad es que al ser un empresa grande algunos modelos de productos pueden descuidarse y hacer que la competencia le quite mercado, por otro lado el estar dentro de un proceso de fusión puede generar que la nueva empresa descuide su *time to market* frente a otras compañías del sector, especialmente en productos empaquetados.

3.3.4 Analisis de la Fusión Telecom-Cablevisión

La fusión de Telecom con Cablevisión aún se encuentra en su etapa de transición, por tal razón no es posible considerar si esta fusión será exitosa o no. Aun así, podemos

analizar algunas de sus sinergias como lo hicimos en los casos de estudio. Del **lado financiero** vemos que Telecom tenía un valor de acciones en 2016 del orden de los 55 dólares, a partir del ingreso del grupo Fintech las acciones crecieron cerrando en Junio de 2017 a 82 dólares por acción, en la actualidad el valor de la acción es de 122 dólares, por lo que el incremento de las acciones se fue notable (MdpBursatil,2018). Telecom Argentina, logró en el 2017 ganancias casi un 100% mayores con respecto a las del 2016, mientras que las de Cablevisión se incrementaron un 43,5% contra los \$4.107 millones que ganó en el 2016 (Sanguinetti ,2018) por lo que en este aspecto parece que la fusión trajo sus frutos. Respecto al **lado comercial** se observa que las sinergias de estas empresas ayudaron a obtener estas ganancias ya que pudieron ofrecer productos empaquetados que fidelizaron a los clientes y sumo nuevos subscriptores. Si analizamos los aspectos relacionados con los **recursos humanos**, podemos analizar los resultados de las entrevistas que tuvimos con dos altos mandos de la compañía, uno proveniente de Telecom y otro proveniente de Cablevisión, por cuestiones de confidencialidad no se transcriben los resultados completos de la entrevistas pero se realizó una tabla comparativa para observar cómo están los aspectos humanos de la fusión:

Parámetros	Alto Mando ex Teco	Alto Mando ex Cable
Proceso de Fusión	<ul style="list-style-type: none"> – Hay una planificación sobre la fusión, pero un poco desordenada. – Siento que se la reestructuración fue un poco apurada. 	<ul style="list-style-type: none"> – Hay una planificación, pero veo muchos libre pensadores que muchas veces complican las cosas. – La visión es clara.
Clima de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – La gente esta expectante – Ve una oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> – Veo que la gente esta Incomoda. – Muchos Rumores. – Veo que es una oportunidad para las personas.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> – Los valores se conocen y se esta generando un plan para comunicarlos. – Hay visión cliente, simpleza y agilidad. – Ahora se ve que los valores se reflejan mas en los hechos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Los valores deben estar relacionados con la visión cliente y la agilidad. – Debemos armar productos relacionados con lo que el cliente quiera o necesite.
Líder de Cambio	<ul style="list-style-type: none"> – No hay asignación formal pero en los proyectos se van detectando sponsor que funcionarían como lideres de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> – No escuche que se pida analizar quienes puede ser lideres de cambio. – Cada responsable debería liderar el cambio.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> – Horarios Flexibles. – Muchos Beneficios. – Acostumbrada a los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> – Visión cliente. – Busca la simpleza. – Menos rigurosa de los procesos.
Integración o Imposición	<ul style="list-style-type: none"> – Se esta imponiendo un poco la cultura de Cablevisión pero con un conceso. – Se hicieron varias reuniones donde surgieron los valores y como queremos hacer las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> – En lo que es documentación veo que se impone la cultura burocrática de Telecom. – En lo que es visión cliente, agilidad y simpleza veo que se impone la cultura que venia de Cablevisión. – Es un mix que terminamos definiendo entre todos.

Tabla 6 – Entrevistas con Altos Mandos Telecom-Cablevisión (Elaboración Propia)

De las entrevistas se observa que respecto a los recursos humanos los altos mandos de ambas empresas ven al personal expectante del cambio que se viene, aunque en algunos casos se siente una cierta incomodidad por la incertidumbre. Por otra parte, ambos directivos observan que los valores se están transmitiendo correctamente, y que la cultura que esta dominando es la de cablevisión con respecto a la visión cliente pero con el desafío de hacerlo bien. Además, se observa que dentro de los **valores** que se quiere transmitir se destacan la agilidad y el hacer las cosas fáciles, para poder de esta manera brindar un servicio que pueda competir con las nativas digitales. Se observan que **si bien las culturas no son incompatibles tienen diferencias**. Telecom tenía una política de horarios flexibles, teletrabajo y muchos beneficios que se fueron recortando con la llegada de Cablevisión, pero en otros aspectos era muy burocrática y seguidora de procesos. Además, si bien tenía enfocado al cliente en el centro, no tenía aun sus procesos adaptados totalmente a este objetivo. Respecto a Cablevisión se ve como una empresa más dinámica y menos rigurosa a los procesos, con una visión de cliente más profunda lo que la hace más ágil en la instalación y posventa de sus productos.

Conclusión: Aún es pronto para determinar si la fusión de Telecom con Cablevisión va a ser exitosa o no, si nos paramos en la **Sinergia Financiera** vemos que este proceso está dando resultados exitosos, pero aún queda mucho camino que recorrer, por ende es necesario esperar los siguientes pasos de la nueva compañía, así como el contexto político-económico del país. De acuerdo a las entrevistas a los altos mandos de la compañía podemos considerar algunos puntos que deberían considerarse en los próximos pasos de la fusión, como ser: 1- la diferencia de culturas entre ambas empresas, puede ser un factor que puede atentar contra los objetivos a corto y mediano plazo, por lo que es importante que se trabaje mucho en la integración de las culturas. 2- Se observa que las culturas mezclan virtudes como la innovación y la agilidad, con procesos burocráticos y cierta rigidez, es necesario tener en cuenta que para tener una empresa ágil todos sus procesos lo deben ser. Tal como se indica en la sección 2.4.3, se observa una tendencia a tener cultura dominante que es la de Cablevisión junto con las muchas subculturas que vienen de Cablevisión y Telecom.

CAPITULO 4. Analisis de los Resultados y Conclusiones

4.1 Analisis de Resultados de la investigación

En este capítulo analizaremos los resultados obtenidos con la investigación descriptiva y cualitativa que realizamos en los capítulos anteriores, tratando de encontrar una respuesta concreta a nuestras preguntas de investigación:

4.1.1 ¿Porque las empresas de telecomunicaciones se fusionan?

De acuerdo a la investigación descriptiva existen varios factores que llevan a las empresas a elegir estrategias de supervivencia ante el contexto en los que actualmente se encuentran inmersas, la fusión y la adquisición de empresas forma parte de una de ellas. (Management Solución, 2016), junto con las alianzas estratégicas y la generación de servicios propios para competir con los nuevos modelos de negocios.

Algunos de los factores más visibles que los lleva a este camino es la de tener una baja en sus ingresos debidos a los cambios del consumidor (EYMG, 2015). En la sección 2.2.2 se menciona que las F&A en la industria de las telecomunicaciones son una constante, tanto para ampliar sus operaciones como sumar nuevas ventajas competitivas, producto del desplome del consumo, la guerra de precios entre operadores, junto a una oleada de avances tecnológicos que dan pie a nuevos servicios y modelos de negocios (OTTs) que canibalizaron los servicios de estos y aumentaron el consumo de sus redes sin un retrimiento económico. Pero no solo estos nuevos negocios tomaron parte del negocio de las operadoras, sino que también cambiaron los hábitos de consumo de las personas y como ellas interactúan con el entorno. Las personas ya no hablan por teléfono, ni se envían SMS, utilizan redes sociales, consumen videos on demand, ven a otros jugar videjuegos online, esto sumado a las nuevas tecnologías que requieren mayores velocidades de conexión y latencia (M2M, IoT) tal como menciona Gajst y Paniagua (2016) en la sección 2.1.1. Este cambio en los hábitos y la aparición de tecnologías más exigentes obliga a las operadoras a invertir más en infraestructura para sostener la demanda y por otro lado las obliga a invertir más a mediano plazo en tecnologías disruptivas para no quedar atrasados en la carrera de la conectividad, tal como se vio en el capítulo 2.1.1 (EYMG, 2015).

Estos procesos de F&A les permiten a los operadores de telecomunicaciones acortar los caminos de diseño e implementación y lograr empresas más grandes que

pueden mejorar sus condiciones de inversión y competir en su entorno, además de lograr un atajo para tener los recursos que le permitan competir con los nativos digitales (Sección, 3.3.3)

Las F&A en suma, es una estrategia utilizada por muchas operadoras de telecomunicaciones a nivel global para mejorar sus productos y servicios, desarrollar nuevos e ingresar a otros mercados como los de publicidad o contenido. (Sección 1.3.4)

Por otra parte el análisis de la industria a nivel global nos muestra que no será fácil para los operadores sumarse a la nueva ola tecnológica, ya que operan en un marco fuertemente regulado y deben cumplir objetivos de producción que atentan contra la agilidad que este mercado demanda (Sección 2.1.4).

En esa misma sección vemos que en la actualidad estas compañías están lejos de brindar los servicios de calidad y atención de cliente que los iguale o diferencie de las empresas con lo que planea competir. En Argentina por ejemplo aún no se alcanza una penetración suficiente de los servicios de banda ancha fija y móvil con los valores de velocidad requeridos para estas nuevas tecnológicas (Levi, 2018 en la sección 2.1.4)

Respecto a la relación de cliente, los operadores se enfrentan a reclamos que corresponden a fallas en su red o administrativos, pero también tienen que afrontar reclamos por fallas en las OTTs que utilizan su infraestructura. A nivel global según vimos con Pautasio (2017) la satisfacción y experiencia del usuario es un tema a resolver en el nuevo escenario ya que las demandas del cliente subieron y los operadores deben cumplir las expectativas para poder competir.

De esta manera, pudimos responder a nuestra pregunta de investigación y profundizar en que, dentro de la estrategia de fusión que adoptan las empresas para sobrevivir en el mercado, se deberá tener en cuenta que la fusión entre operadores de telecomunicaciones no será suficiente sino se enfoca en mejorar la calidad de servicio y la experiencia del usuario.

4.1.2 Analisis a Liderazgo y Cultura durante F&A

En este capítulo responderemos las preguntas de investigación relacionados con el liderazgo y la cultura durante los procesos de fusión y adquisición (F&A) , para esto se realizó el siguiente cuadro comparativo para observar los diferentes casos bajo estudio y determinar la influencias de la cultura y el liderazgo en cada uno de ellas para su éxito o fracaso.

F&A					
Motivo de la F&A	<ul style="list-style-type: none"> – Incrementar la participación en el mercado. – Lograr que los clientes adopten Windows Phone en los móviles Nokia 	<ul style="list-style-type: none"> – Hacerse con las patentes de Motorola. – Posicionarse en el mercado de la telefonía móvil integrando SW y HW. – Incrementar la posición de Mercado de ambas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Le permite a Amazon ingresar al mercado de los alimentos. – Whole Foods podrá extender el comercio al mercado electrónico y bajar sus precios. 	<ul style="list-style-type: none"> – Disney con un aumento de su catálogo de personajes para sus parques temáticos, generación de nuevos productos derivados y contenido para su cadena de cable. – Mayores canales de distribución para Pixar. 	<ul style="list-style-type: none"> – Necesidad de crecer para competir con las empresas transnacionales como Claro y Movistar. – potenciar la inversión en la infraestructura de tecnologías móviles así como el despliegue de una red de fibra óptica de alta velocidad. – Lograr una empresa con el potencial de competir en el mercado de las nativas digitales.
Aspectos positivos de la F&A	<ul style="list-style-type: none"> –Dominio y adquisición de patentes de Nokia. – Altos estándares de I+D. – Microsoft ingresa al mundo de la fabricación de Terminales. 	<ul style="list-style-type: none"> – Aparece un nuevo mercado para el desarrollo de smartphone. – Aumento en la demanda de SO Android – El crecimiento del ecosistema Android generará adicionales ingresos de hardware y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> – Amazon consigue tener locales físicos donde ofrecer también sus productos que solo vendía online. – Whole Foods ingresa al mundo electrónica aumentando la oferta por lo que puede vender mas barato con un mayor alcance 	<ul style="list-style-type: none"> – Disney salió de una crisis de películas repetitivas y de baja calidad. – Aumento de presupuesto para Pixar. – Innovación en los estudios Disney. – Disney suma personal altamente creativos y entusiastas 	<ul style="list-style-type: none"> – Telecom con Cablevisión puede brindar cuatripleplay mas rápidamente que su competencia. – Tiene un numero de subscriptores enorme lo que le da muchas oportunidades de negocios. – Posibilidad de brindar productos empaquetados. – Telecom ingresa al mercado de contenidos

Tabla 7 – Cuadro comparativo Fusiones y Adquisiciones (Fuente: Elaboración Propia)

F&A					
Aspectos Negativos de la F&A	<ul style="list-style-type: none"> – Poca experiencia en el desarrollo de Smartphone, por parte del comprador. 	<ul style="list-style-type: none"> – Otros fabricantes que usan Android se ven afectados. – No posee experiencia en el desarrollo de equipos móviles 	<ul style="list-style-type: none"> – Amazon desconoce el mercado alimenticio. – Las culturas son muy diferentes lo que puede poner en riesgo la Fusión. 	<ul style="list-style-type: none"> – No se observan aspectos negativos por el momento 	<ul style="list-style-type: none"> – Al ser una fusión polémica las relaciones con sus competidores es antagonica. – Por quedar una empresa gigante corre el riesgo de ser un elefante y que pierda algunos negocios frente empresas mas dinámicas. – La controlante Cablevisión no posee experiencia en Telefonía Móvil ni grandes mercados corporativos
Tipo de Líder de Transición	Líder Carismático (Steve Ballmer)	Líder Transformacional (Larry Page)	Líder Transformacional /Transaccional (Jon Bezos)	Líderes Transformacionales (Igger, Jobs, Lassister)	Por el momento se lo observa como un Líder Transaccional como así también al Vice CEO(Carlos Moltini, Roberto Nobile)
Resultado de la Fusión	Fracaso	Fracaso	Con Conflictos - Puede Solucionarlos	Exitosa	En etapa de Transición
Motivos principales Resultado de la Fusión.	<ul style="list-style-type: none"> – Lanzar productos que no eran diferenciales con su competencia. – Culturas diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Diferencia de objetivos entre las compañías – Influencia de competidores y colaboradores, porque las alianzas con Samsung, HTC, LG brindaba mucha más llegada al consumidor. – Disminución de las operaciones de Motorola. 	<ul style="list-style-type: none"> – No cayeron bien las políticas estrictas de Amazon lo que atenta con la Cultura de Whole Foods. Se vio reflejado en la falta de alimentos producto de su nuevo sistema de inventario que al personal le cuesta adaptar 	<ul style="list-style-type: none"> – La fusión fue dirigida por líderes transformacionales comprometidos. – Se respeto la cultura de la empresa adquirida (Pixar), manteniendo así a sus creativos. – La integración se realizo sin prisa para comprender el funcionamiento de cada sector de ambas compañías. – Se sumo a los talentos de pixar para formar parte del proceso de integración 	<ul style="list-style-type: none"> – Debido a que la fusión esta en etapa de transición no se completara esta sección a la espera de que la misma evolucione.

Tabla 8 – Cuadro comparativo Fusiones y Adquisiciones (cont) (Fuente: Elaboración Propia)

Como se observa en el cuadro y como vimos en el transcurso de la investigación el éxito de una fusión está relacionada a diversos factores, los cuales pueden ser económicos, culturales o cambios de objetivos. La tabla resumen de los casos estudiados más lo aprendido en la investigación descriptiva nos permitirá responder las siguientes preguntas de investigación:

4.1.2.1 ¿Es la brecha cultural entre empresas un factor que influye en el éxito de una fusión?

Respecto a esta pregunta, la investigación descriptiva nos muestra que para el éxito de una fusión cierta compatibilidad cultural es necesaria, para esto es necesario detectar a tiempo las brechas culturales para ser atendidas lo más rápido que sea posible (sección 2.2.1.2) tal como se vio en Charini et al (2017).

En la sección 2.4.5 donde se describe las características de la cultura organizaciones durante los procesos de fusión, se hace referencia a un artículo donde Gelfand et al (2018) indican que durante los procesos de fusión una de las razones para el fracaso es que las dos culturas no sean compatibles.

En los casos de fusiones analizados vemos que en el caso de la fusión Microsoft-Nokia, la diferencia cultural fue un factor de fracaso de dicha fusión ya que no pudieron transferir correctamente el conocimiento del mercado móvil a Microsoft y esto trajo productos que no satisficieron a los usuarios. (Sección 3.3.4.1), si bien en este caso también se observó una mala estrategia comercial por parte de su CEO. También podemos ver estos problemas en el caso de la F&A Amazon-Whole Food, donde existe una brecha entre una cultura rígida y una floja, lo que creo grandes conflictos con los empleados de la empresa adquirida (Whole Food). Lo que puede hacer llevar al fracaso de dicha fusión descontando que no tiene un núcleo común, la que es un problema para llegar al éxito de acuerdo a lo observado en la sección 2.2.1.2. Así mismo, en el caso de Disney-Pixar, haber hecho una planificación de la integración cultural respetando la cultura de la empresa adquirida fue clave en el éxito de la fusión ya que evito la fuga de talentos y además permitió la transferencia de conocimiento. De manera que estos casos son ejemplos a considerar por la fusión de Telecom-Cablevisión para planificar la integración de sus culturas.

4.1.2.2 ¿Qué influencia tiene el liderazgo durante la fusión de empresas de telecomunicaciones? ¿Cuál es el tipo de Liderazgo más conveniente durante un proceso de fusión?.

De acuerdo a la investigación descriptiva el liderazgo es clave durante una fusión para definir la estrategia tanto a corto como a largo plazo y para comunicar efectivamente la visión de los actores clave del proceso tanto adentro como afuera de la organización. (Sección 2.3.7). De acuerdo a Kotter (1992) en la sección 2.3.6 el líder demarca un rumbo, y da motivación e inspiración.

Hay que comprender que un directivo no siempre es un líder (Benis 1998) (sección 2.3.5), en esta sección indica que los administradores hacen bien lo que hacen, pero los líderes hacen lo que hay que hacer. Las empresas en la actualidad necesitan contar con personas que puedan construir una visión más humanística y generar cambios que busquen la innovación. Finalmente vimos que no necesariamente el Líder sea el CEO de la compañía, tal es el caso de Jhon Lasseter Director Creativo de Pixar y quien fue muy influyente en el éxito de dicha fusión. (Sección 3.2.1.4)

Durante una fusión afirma Schein (2004) el rol del líder es fundamental porque es poco probable que las dos empresas tengan la misma cultura. El liderazgo, afirma, deberá descubrir la mejor manera de manejar ese choque de culturas y una mala decisión puede influir en el éxito de la misma. (Sección 2.4.4)

De acuerdo a Schein (2004) a quien pudimos estudiar en la sección 2.4.4 los líderes definen en mayor medida la cultura de la compañía y especialmente los líderes fundacionales, si estos líderes forman parte de la fusión pueden influir notablemente en el éxito o fracaso de la misma, tal es el caso que vimos con Steve Jobs en la fusión de Pixar donde traccionó para mantener la cultura de su empresa al ser adquirida por Disney, su influencia en el éxito de la fusión fue notable. O como las decisiones del CEO de Microsoft afectaron a la fusión con Nokia hasta su pedido de renuncia (Tabla 7). Estas afirmaciones se hacen patentes también en el caso de Jeff Bezos cuya influencia en Amazon es tan grande que al momento de la fusión con Whole Foods intentó cambiarla en dicha empresa e influyó a que dicha F&A comience con algunos problemas. Así, en el caso de la fusión de Telecom con Cablevisión se entiende que el Liderazgo de su CEO será fundamental en la estrategia que la compañía realizará tanto a nivel operativo como en integración de culturas.

Respecto al tipo de liderazgo más conveniente para afrontar un proceso de fusión la teoría investigada, nos indica que existen diferentes tipos de Liderazgos, así Max Weber (sección 2.3.2) nos habla del Líder Carismático quien vive con pasión día a día,

tomando riesgos personal y manejando habilidades no convencionales, mientras que Burns (1978) nos habla de la teoría del líder transformacional y el líder transaccional, siendo el líder transaccional un líder que hace una transacción con su seguidor el cual recibe un valor a cambio de su trabajo.

Es importante la diferenciar un líder carismático de uno transformacional donde el carismático a veces es seguido por la percepción de un carácter extraordinario y genera cambios radicales que muchas veces no tienen un sustento de posible éxito. El líder transformacional en cambio influye intelectualmente tomando acciones para que sus seguidores se convenzan por ellas a la transformación.

Finalmente otra teoría que se analizó fue la del liderazgo situacional de Hersey&Blanchard (1969) en la sección 2.3.4 donde afirma que un líder no debe ser estático y debe adaptarse a las diferentes etapas de la organización y los individuos.

Yendo a los casos de estudios, vemos que en el caso de Microsoft tenían un líder carismático como CEO, pero no era transformacional por lo que a pesar que se lo seguía en sus ideas, no llegó a convencer con ellas a sus seguidores y esto atento contra la integración de las culturas. En el caso de Jeff Bezos líder de Amazon, se lo considera un líder que va de lo transformacional a lo Transaccional de acuerdo al momento. Es decir que parece ir más de la mano de un liderazgo situacional, de acuerdo a como se va desarrollando la fusión de Amazon y Whole Food. Se observa que al tener rasgos transaccionales, sus políticas de medición y castigo al personal de la empresa adquirida están dañando la imagen de la fusión, tal vez debería haber apostado por la innovación en la forma de adaptar la cultura dentro del proceso. Finalmente si observamos a los líderes de la fusión entre Disney y Pixar, vemos en sección 3.2.1.4 que una de las claves del éxito de dicha fusión fue la de tener líderes transformacionales como Iger, Jobs y Lassister y esta forma de liderar influyó para comprender que una forma de motivar a los creativos de Pixar era manteniendo sus condiciones de contratación y su cultura. A la vez de seguir apostando a la innovación.

Por estas razones de acuerdo a la teoría y los casos de análisis se puede concluir que el mejor liderazgo dentro de los procesos de fusión es el liderazgo transformacional, ya que es un liderazgo carismático, que apoya a sus seguidores y los inspira para ser innovadores, creativos y líderes, estimulándolos para tener una visión sobre el futuro (Sección 2.3.3). Por esta razón, se recomienda que los líderes de la fusión Telecom-

Cablevisión busquen un liderazgo del tipo transformacional siguiendo los ejemplos de Jobs, Lassister e Iger, buscando integrar las culturas lentamente para salvar las diferencias culturales observadas. No obstante como se vio en el caso de Google-Motorola a veces las fusiones aun con líderes transformacionales fuertes como Larry Page, pueden fracasar por decisiones de negocios o factores externos. Pero siguiendo este camino habrá mayores posibilidades de éxito.

4.2 Conclusiones Finales

Como se observó tanto en la teoría como en el análisis de casos y entrevistas, los operadores de telecomunicaciones son actores destacados dentro de la revolución tecnológica que se está viviendo los últimos años, por lo que cual necesitan reinventarse para poder afrontar estos cambios, no solo por las necesidades de inversión que van a requerir en el futuro para ampliar la capacidad de las redes de datos, sino también para poder formar parte de esta tendencias.

La estrategia más común que adoptan estos operadores son las fusiones y adquisiciones de empresas para poder crecer y sumar recursos que les den ventajas competitivas, además de prepararse para ofrecer servicios de alto valor agregado compitiendo con las nativas digitales (por ejemplo: IoT, M2M, VideoOnDemand, Cloud, Publicidad). Para esto también deberán afrontar varios escollos como ser el marco regulatorio, los problemas de calidad de red y de servicio de atención al cliente, reconvirtiéndose en empresas que no solo den conectividad sino también internet y contenidos como ya vemos en el caso de Telefónica, Verizon o AT&T.

Argentina no es la excepción, donde en 2017 se produjo la fusión de Telecom y Cablevisión convirtiéndose en un gigante de las comunicaciones a nivel nacional, y que está en proceso de reconversión dentro de su proceso de fusión. Las recomendaciones para que este caso llegue al éxito de acuerdo a los factores analizados en el capítulo 3.2 son basadas en las experiencias observadas en los diferentes casos de F&A y son básicamente realizar una planificación de la integración de las culturas y fomentar líderes transformacionales que motiven a los colaboradores a afrontar este difícil proceso de cambio.

Bibliografía y Referencias

1. Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: JC Martínez Coll.
2. *Ámbito Financiero* (2018). *Se concretó la fusión Telecom-Cablevisión*. Argentina, obtenido de: <http://www.ambito.com/908173-se-concreto-la-fusion-telecom-cablevision>
3. Bass, B. (1985). *Leadership Performance Beyond Expectations*. NY: Academic Press.
4. Bass, B., Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
5. Bass, B. (1985). *Leadership Performance Beyond Expectations*. NY: Academic Press.
6. Bass, B., Avolio, B. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psycho. Press.
7. Bass, B., Avolio, B. (1993). "Transformational Leadership: A Response to Critiques", en M. Chemmers y R. Ayman [ed.]: *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, pp. 49-80. San Diego: Academic Press.
8. Bass, B., Avolio, B. [ed.] (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
9. Bass, B., Avolio, B. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden
10. Bass, B. (1998): *Transformacional Leadership: Industrial Military and Educational Impact*. Mahwah: LE.
11. Bass, B.; Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, 10, pp. 181-217.
12. Bass, B. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, pp. 9-32.
13. Bennis, W. (1998). *Cómo Llegar a ser Líder*. Colombia: Norma.
14. Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: HarperCollins.
15. Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
16. Charini, D., Bovone, N. and Couretot, G. (2017). *Lecciones aprendidas en la fusión de empresas: el caso de estudio en el rubro automotriz*. Trabajo de investigación Final, UADE, Argentina.
17. Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
18. Cohen, M., March, J. (1974). *Leadership and ambiguity: The American College president*. N.Y: McHill.
19. Conger, J., Kanungo, R. (1994). "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioural Attributes and their Measurement", *Journal of Organizational Behaviour*, 15, pp. 439-452.
20. Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. CENGAGE Learning.
21. Dealer World. (2007). *¿Por qué fallan las fusiones y adquisiciones? ¿cómo evitar el fracaso?*. España, obtenido de dealerworld.es: <https://www.dealerworld.es/archive/por-que-fallan-las-fusiones-y-adquisiciones-como-evitar-el-fracaso#>.
22. De-Cuyper, N., & Notelaers, Guy., (2009). Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14, 193–205.
23. DePamphilis, D. (2011). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities (6th Ed)*. USA: APress
24. Drucker, P. (1998). *Las fronteras de la administración: Donde las decisiones del Mañana cobran forma hoy (3er Ed)*. Argentina: Sudamericana.
25. Durand rt. J. Latsha. *Fusions. Scissions et apports partiels d'actifs (3ra Ed) 1972*. Paris.

26. Estrada, S. (2007). Liderazgo a Través de la Historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.
27. EYMG. (2015). *Global telecommunications study: navigating the road to 2020*. USA, obtenido de: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-telecommunications-study-navigating-the-road-to-2020>.
28. Fletcher, C. (2015). *AT&T completa la adquisición de Directv, New Release*. Usa, Obtenido de: https://about.att.com/content/dam/snrdocs/dtv/DTV_Close_Spanish.pdf.
29. Gajst, N., Paniagua, C. (2016). *Informes de cadenas de valor*, Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, año 1 n° 15.
30. Garrido Miralles, P. (1996). *Fusiones en Europa: aspectos económicos y contables*.
31. Gelfand, M., Gordon, S., Li, C., Choi, V., Prokopowicz, P. (2018). One reason merger fail: The Two Cultures Arent Compatible. *Harvard Business Review*, USA, obtenido de: <https://hbr.org/2018/10/one-reason-mergers-fail-the-two-cultures-arent-compatible>.
32. Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión* .
33. Gonzales, D.G., Agudelo, J.A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias*, Monografía Final, Universidad del Rosario, Colombia.
34. González, M. (2014). *¿Por qué Google ha tenido que vender Motorola?*. España, obtenido de: <https://www.xatakamovil.com/motorola/por-que-google-ha-tenido-que-vender-motorola>
35. Hernández, E., Santo, N., y González, N. (s.f). El Liderazgo. *Psicología de los Grupos y Organizaciones*, 3, 1-28.
36. Hersey, P., Blanchard, K.H. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
37. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972). The management of change. *Training and Development Journal*, 26 (1), 6-10.
38. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28 (2), 22-37.
39. Institucional Cablevision.com (2018). *Nuestra Compañía*. Argentina, obtenido de: https://institucional.cablevisionfibertel.com.ar/nuestra_compania.
40. Katz, D. y Kahn, R., (1990). *Psicología social de las organizaciones*. México DF, México: Nama.
41. Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.
42. Kotter, J.P. (1992). *Una fuerza para el cambio en que se diferencia el liderazgo y la dirección*.
43. Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Deusto.
44. Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. México: Mc Graw Hill.
45. Levi, G.E. (2018). *Servicio al cliente: El dolor de cabeza de las Telcos*. Argentina, obtenido de: <http://andinalink.com/servicio-al-cliente-el-dolor-de-cabeza-de-las-telcos/>.
46. Mac Cann, J.E., Gilkey, R. (1990). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*, Madrid: Diaz de Santos.
47. Managment Solutions. (2016). Las Operadoras de telecomunicaciones en la nueva era digital, *Managment Solutions*, PP 1-29.
48. Martínez Rivera, M. (2014). *¿Consiguen Las Fusiones Y Adquisiciones Los Resultados Esperados? El Caso Disney-Pixar*. Trabajo de Fin de Grado, ICAI, Madrid.

49. Mateos,R.C. (2014). *Quién es Steve Ballmer, el nuevo dueño de Los Angeles Clippers*. España, obtenido de: <http://www.blogdebasket.com/2014/05/30/quien-es-steve-ballmer-el-nuevo-dueno-de-los-angeles-clippers>.
50. MdpBursatil (2018). Cotizaciones históricas Telecom. Argentina, obtenido de: <http://www.mdpbursatil.com.ar/especie.aspx?especie=TECO2>
51. Mendoza Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1), 118-134.
52. Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
53. Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. España:Ariel.
54. Muñoz, M.A, Bolaños, D.G. (2017). *Cómo Microsoft tiró 5.500 millones (y algo más) a la basura con Nokia contado paso a paso*. España, obtenido de: <https://www.movilzona.es/2017/01/12/historia-microsoft-nokia-fiasco-regreso/>
55. Navia Garcia, L.C (2016). *Fusiones de Empresas TIC's: factores críticos de éxito, para aprender de experiencias pasadas*. Tesis de Maestría, ITBA, Argentina
56. Palacin, M.J (1997). *El Mercado de control de empresas: El caso español*, Esp: Ariel.
57. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.
58. Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: DIRCOM.
59. Ritter, M., (2005), *El rol de la comunicación en el proceso de fusiones y Adquisiciones*, Bolivia: Design.
60. Reardon, M. (2015). *AT&T cierra su compra de DirecTV, creando un gigante móvil y de video*. España, obtenido de: <https://www.cnet.com/es/noticias/at-t-cierra-su-compra-de-directv-creando-un-gigante-movil-y-de-video/>
61. Retamal, G. (2002). *Cambio y resistencia al cambio*. Argentina, obtenido de: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>.
62. Risi, W., Cano M. (2018). *Impacto de las tecnologías disruptivas en Argentina. El caso de las Telcos KPMG*. Argentina, obtenido de KPMG.com.ar: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ar/pdf/kpmg-informe-especial-tecnologias-disruptivas-y-las-telcos-mayo-2018.pdf>.
63. Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. España, obtenido de: <http://portafoliodigitalco.bligoo.com/content/view/408397/Capitulo-18-Cultura-Organizacional.html>.
64. Romanella, F. (2000). *La Importancia del Liderazgo para Alcanzar el Éxito en la Transición de las Fusiones*, Maestría en Agribusiness, UCEMA, Argentina.
65. Rosenzweig, P. (2010). *Learning from mergers & acquisitions*. Lausanne: IMD.
66. RSE Telecom (2014), *Responsabilidad Social Empresaria*. Argentina, obtenido de: <https://institucional.telecom.com.ar/rse/>.
67. RSE Telecom (2016). *Responsabilidad Social Empresaria*. Argentina, obtenido de: <https://institucional.telecom.com.ar/rse/>
68. Rubio, F.C., Villacrés Chaparro, M.(2010). *La Cultura Organizacional y Las fusiones Empresariales*. Trabajo de Investigación, Universidad de la Sabana, Colombia.

69. Sanchez Santa Bárbara, E., Rodriguez Fernandez, A. (2009). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*.
70. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3er Ed)*. USA: Jossey Bassa.
71. Sanguinetti (2018). *Las ganancias conjuntas de Telecom y Cablevisión superaron los 13.600 Millones el año pasado*. Argentina, obtenido de: <https://www.iprofesional.com/notas/264666-crecimiento-internet-bolsa-inversiones-cablevision-ajuste-balances-fondos-telecom-argentina-fintech-otros-ebitda-Las-ganancias-conjuntas-de-Telecom-y-Cablevision-superaron-los-13600-millones-el-ano-pasado>
72. Santa Bárbara, E., Fernandez, A.R. (2009). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*
73. Torres, G.P. (2011) *Liderazgo y dirección, dos conceptos distintos con resultados diferentes*.
74. Villanueva, J. (2008). *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño*. Tesis Doctoral, Universidad de Salamanca, Salamanca, España.
75. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations (5ª ed)*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
76. Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Pearson. Prentice Hall.