

Especialización en Mercadeo

FICHA TÉCNICA

TÍTULO : ¿LA COMPRA? O ¿LA VENTA? DEL AÑO

ESPECIALIZACIÓN : MERCADEO

PROMOCIÓN : XXII

PALABRAS CLAVES: Cablera, Telecomunicaciones, Operadores de telefonía, Internet, T.V.

TEMAS CUBIERTOS :

RESUMEN DEL CASO

Las empresas con la necesidad de tener participación en nuevos mercados deben tomar decisiones, la estrategia de comprar empresas ya constituidas adquiriendo activos y clientes es una de las alternativas, el tiempo para tomar esta decisión es una variable importante ¿Qué tan difícil es valorar la empresa a absorber y evaluar la conveniencia de ésta compra? Es la pregunta que en este caso queremos nos ayuden a encontrar la respuesta.

NOMBRE REAL DE LA EMPRESA: __ OPCIONAL _____

CONTACTO EMPRESA : __ OPCIONAL _____

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
Manuel Jacobo González Díaz	3113902602	majago@hotmail.com

Especialización en Mercadeo

¿LA COMPRA? O ¿LA VENTA? DEL AÑO

La empresa de telecomunicaciones El COMUNICADOR llevaba alrededor de 5 años en el mercado, una empresa que en sus inicios tenía productos básicos de comunicaciones y que a través del tiempo fue ampliando su portafolio a medida que los desarrollos tecnológicos se presentaban en el mundo.

La empresa de telecomunicaciones en mención, tenía clientes cautivos por ser incumbente en una zona del país, prestando un excelente servicio al departamento, esta empresa es subsidiaria de una gran empresa de servicios públicos que presta sus servicios a buena parte del país y tiene además inversiones en el exterior.

Con la globalización de los mercados no era estratégico continuar con una sola zona para comercializar los productos de telecomunicaciones, empresas multinacionales muy poderosas habían entrado al mercado colombiano, estos competidores directos iniciaron obras de infraestructura en las principales ciudades del país.

Para el año 2006 en Colombia existía un gran número de cableras (empresas que prestan por lo general el servicio de T.V. e internet por cable) éstas empresas habían crecido de una forma muy empírica, muchas de ellas, empresas familiares donde adquirían algún equipo que recepcionaba la señal de T.V., la cual iban conectando los vecinos y de esta manera extendían la red; la legislación nacional para ese entonces no era muy estricta en cuanto a atención en los servicios de telecomunicaciones, es el tránsito normal al ser un producto en desarrollo que encierra tecnología.

Caso de grado realizado por Manuel Jacobo González para acceder al título de Especialista en Mercadeo.
Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.

Tutor: Sory Carola torres, Especialización del Tutor. Santiago de Cali – Colombia. Agosto 2012

Especialización en Mercadeo

La estrategia de los grandes competidores internacionales fue adquirir cableras para aprovechar las redes existentes e iniciar operaciones con clientes cautivos, las negociaciones se daban constantemente en todo el territorio nacional, adquiriendo nuevos mercados y posicionándose sobre ellos.

Uno de los operadores internacionales fuerte, le apostó a adquirir redes en poblaciones en mayor medida que en las ciudades y realizó una negociación con una de las empresas que por muchos años era de las más grandes del país, pero que por la competencia y por el manejo incompetente no surgió para hacer frente a las exigencias de las necesidades en telecomunicaciones del momento.

La otra empresa viene de un emporio económico, no solo con negocios en telecomunicaciones si no en productos de otras categorías, tuvo como estrategia apoderarse de las ciudades capitales, absorbiendo rápidamente cableras, estas cableras tuvieron su cuarto de hora y valorizaron sus empresas para poder negociar y obtener el mejor beneficio, estas negociaciones se presentaban muy continuamente en los medios, así fue como tomaron la zona centro del país, la zona norte correspondiente a la costa Santa Marta, Barranquilla y Cartagena, la zona noroccidente lo que corresponde a Medellín, la zona sur con su capital Cali y algo del oriente en los Santanderes.

Los dos competidores internacionales ya habían realizado una avanzada, con la telefonía móvil uno de sus productos, incrementando ingresos con pasos agigantados en la economía del país, superando siempre los índices de crecimiento de los otros productos, esta avanzada les daba un importante conocimiento del mercado nacional, podían determinar usos, estilos de vida de las diferentes poblaciones, riesgos de cartera por zonas, modalidad de compra, entre otros factores psicográficos importantes para atacar mercados.

Especialización en Mercadeo

La red de distribuidores de estas empresas también tuvo su cuarto de hora, las comisiones que entregaban eran muy bondadosas, éstas empresas necesitaban abrir mercado y comenzar a facturar rápidamente para hacer uso de la infraestructura instalada.

Alrededor de los dos gigantes se crearon agentes comerciales que abrían tiendas constantemente atomizando el negocio y ofreciendo servicios complementarios alrededor de la telefonía móvil, como el negocio de los equipos, de las recargas, accesorios y todo lo que se relacionara con este producto.

La segmentación de los mercados también fue un papel importante y de aprendizaje para estas empresas, la experiencia de introducir sus productos en mercados emergentes como el colombiano, les daba la experiencia de poder segmentar su público objetivo, manejando estrategias para las personas naturales, empresas y grandes clientes, amarrando éstos segmentos a los canales de distribución.

Las inversiones en temas de infraestructura fueron considerables, poder llevar la señal a la gran mayoría de partes habitadas en el territorio colombiano fue un gran esfuerzo, el solo permiso que se le pagó al gobierno nacional, en cabeza del en ese tiempo ministerio de las comunicaciones, actualmente ministerio de las TIC fue de gran cuantía.

EL COMUNICADOR fue pionero en diversas tecnologías apostándole al crecimiento de sus clientes y al país. Ésta empresa contaba con presencia en una sola zona del territorio Colombiano, pero su meta era alcanzar cobertura en las principales ciudades del territorio nacional. De no poder lograr su meta, muy seguramente tendría que esperar la muerte lenta y ser absorbida por alguno de los gigantes.

Especialización en Mercadeo

Como pioneros en tecnologías EL COMUNICADOR obtuvo la licencia y desarrolló en las principales ciudades del país el internet inalámbrico, donde en su oferta prometía portabilidad más no movilidad. Cumpliendo con su promesa logró conectar a muchos colombianos con un producto innovador que hasta en estos momentos algunos clientes cuentan con el servicio.

EL COMUNICADOR entró con la tecnología que traían los gigantes y en su plan de expansión uso la misma estrategia de sus rivales , inició adquiriendo cableras, así fue como absorbió Costa T.V que cubría la zona norte y Santander Visión, en el centro ya había incursionado con otra marca de su casa matriz, en la zona del eje entró con la marca en Armenia y Manizales pero con una filial en Pereira, Para entrar en el suroccidente EL COMUNICADOR adquirió Ois T.V. empresa familiar con gran crecimiento.

Ois T.V. contaba con un esquema bastante particular de modelo de negocio, en esta empresa todos eran vendedores sin importar la posición donde desempeñaran sus labores, no manejaban recaudo bancario, todo lo hacían en efectivo, los parámetros de instalación eran muy distantes a los acostumbrados por EL COMUNICADOR.

Para el 2009 cuando EL COMUNICADOR toma la decisión de incursionar en el mercado de la región del suroccidente de Colombia, muchas de las cableras ya habían sido vendidas, sólo quedaban tres representativas, para lo cual la negociación fue ardua, se examinaban temas de cobertura, de clientes actuales, de cartera, de instalaciones físicas, de ubicación, se valoraron las empresas en el tiempo, demasiadas aristas se tuvieron en cuenta para tomar la decisión de cuál empresa adquirir y a que precio.

Especialización en Mercadeo

El Sr Mario Rosas dueño de Ois T.V. tenía en su empresa lo justo para operar, el área de mantenimiento mantenía su tiempo copado realizando reparaciones, los nuevos tendidos eran adiciones mas no instalaciones de red nuevas; en los comités que se conformaban semanalmente, se presentaban grandes diferencias entre las diferentes áreas, cada cual estaba defendiendo su labor, perdiendo el trabajo en equipo. Las decisiones del Sr. Rosas siempre eran la última palabra, los trabajadores lo consideraban su líder nato.

En el tiempo en que comenzaron los rumores de pasillo de las negociaciones de venta de la empresa Ois T.V. el ambiente se tornaba más pesado de lo normal, la incertidumbre laboral por parte de los empleados era el tema de todos los días. Las negociaciones duraron alrededor de un año. En ese año las visitas de la empresa interesada en la compra eran continuas.

Para realizar la negociación se creó un comité conformado por 5 personas, en cabeza estaba un gerente de proyectos, seguido por una experta en redes, una persona que manejaba los sistemas de información, y dos personas encargadas del área comercial.

El Gerente de proyectos el Sr. Jairo Viáfara era miembro del comité de la empresa EL COMUNICADOR, persona con gran experiencia en temas relacionados con las telecomunicaciones y con negociaciones de gran envergadura.

La persona especialista en redes es también era gran conocedora en temas tecnológicos, Mariana Angulo había realizado estudios en el exterior ampliando sus conocimientos, había sido líder de diferentes proyectos de expansión de redes y parte de grupos negociadores en otras ciudades.

Juan Arrieta trabajaba en el área de sistemas de información, gran trabajador, esta área es la responsable que los clientes sean visibles en los sistemas, que

Especialización en Mercadeo

aparezcan con los productos que realmente tienen, que su facturación sea cumplida y acorde al servicio prestado, que los reportes de cartera estén al día entre otras funciones, era vital este elemento, de allí dependía mucho la toma de decisión de compra.

Las otras dos personas eran comerciales que analizaban el mercado, los clientes, la fuerza de venta, sus funciones y todo lo relacionado con los canales de distribución.

Aparte del comité existían unas áreas de apoyo que monitoreaba los procesos, otras personas se encargaban de evaluar el recurso humano, las instalaciones físicas de la sede en Cali, entre otras personas que se turnaban los viajes para ir evaluando la posibilidad de compra.

El día “D” llegó como lo mencionaron en ese entonces, demasiada expectativa y la decisión se había tomado, se haría la compra. Curiosamente no se compró la empresa Ois T.V. Se compraron los clientes de esa empresa, se realizó un cálculo de clientes, hablando de una suma de un poco más de 62.000 (anexo1) dándole una proyección de ingresos en determinado tiempo, se le dio un valor, se multiplicó por el número calculado y tenían un precio de negociación U\$30 Millones fue el precio final.

En aquella oportunidad a mitad de año 2009 hubo visita del presidente de la compañía, donde reunió los antiguos empleados de Ois T.V. más las personas que habían venido a posicionarse de EL COMUNICADOR en uno de los mejores hoteles de la ciudad, las palabras acostumbradas en los eventos de protocolo, una muestra de baile de un grupo muy representativo de la ciudad que danzo al compás de los tambores y los timbales de un buen son de salsa, todo era fiesta.

Especialización en Mercadeo

Las expectativas con la plaza eran muy altas, la inversión era muy significativa y había un mercado potencial que cautivar, las oportunidades eran altas, el competidor incumbente Excali se encontraba en una situación desfavorable, había sido intervenida por el gobierno central, quitándole el control, debido a unos pasivo sumamente altos, los problemas con los sindicatos no dejaban que la empresa surgiera, además de contar con plataformas de última tecnología pero mal aprovechada, los malos servicios se hacían notar entre sus usuarios y el concepto de la gente frente a la empresa es que era crisol de burocracia y pago de favores políticos con puestos en ella.

De los gigantes que se habló anteriormente, uno de ellos tenía buena cobertura en la ciudad pero los servicios no estaban siendo bien percibidos por los usuarios, tenían grandes problemas en prestar de una forma optima el servicio de voz, era el común denominador de estos usuarios y en el voz a voz se había dispersado ese mensaje.

El otro gigante del cual se habló, tenía un gran posicionamiento en la categoría de voz inalámbricas es decir los equipos celulares, era el líder en la región pero competía en el mercado de las telecomunicaciones fijas o de red con otra marca, esta marca tenía una discreta cobertura lo cual lo dejaba en una posición poco competente, solo hasta el 2012 se realizo la unificación de estas dos marcas dejando la de telefonía celular como su nombre sombrilla de todos los productos.

Las condiciones estaban dadas, era un terreno que aun no tenía dueño y EL COMUNICADOR había llegado para apoderarse de ese mercado, tercera ciudad en importancia del país, mas de 2.5 mm de habitantes, gran presente y potencial empresarial, desarrollo importante en construcción de nuevas viviendas, el panorama era alentador.

Especialización en Mercadeo

Con el guayabo después de la fiesta vinieron los acostumbrados despidos que siempre dejan este tipo de integraciones, los expertos analistas de recursos humanos realizaron un filtro de los trabajadores de la compañía absorbida, teniendo en cuenta estudios, experiencia y ¿cómo no? La importante recomendación de su jefe directo. Si los momentos de incertidumbre donde no se sabía si la negociación se haría o no eran tensos, estos lo eran más, para algunas personas les cambió la vida positivamente, la remuneración aumento los beneficios eran inesperados, hacer parte de una empresa grande generó motivo de orgullo para el trabajador y las familias.

El otro lado de la moneda era desalentador, ver como personas con grandes conocimientos, que habían aportado años a Ois T.V. terminaban con una fría liquidación en muchos de los casos por no cumplir las políticas de estudio que tiene EL COMUNICADOR

Después del revolcón en recursos humanos y los ánimos más asentados se crearon alternativas de impacto para dar a conocer la nueva marca en el nuevo mercado, se gestionaron permisos para instalar teléfonos públicos en la ciudad que bastante falta hacían, los que existían no eran suficientes y muchos de ellos en mal estado. Pero ésta que parecía una magnífica idea se convirtió en el mayor problema con el alcalde de turno de la época, el Dr. Juan Ignacio Ortega, consideró que la instalación de los teléfonos públicos era una invasión, que era publicidad que no debía ser permitida y un ataque a la empresa de la ciudad Excali todo esto a pesar que los permisos para su instalación había salido de la misma alcaldía. Con esto pues la relación con el gobierno local no arranco como se esperaba. Se buscó por muchos medios, apoyando diferentes causas en beneficio de la ciudad pero no se logro buena relación con el entonces alcalde.

Especialización en Mercadeo

Las actividades con la comunidad son vitales para EL COMUNICADOR se idearon planes con diferentes sectores para promocionar los productos, donde se invitaban a los habitantes de cierta comuna a pasar un rato con sus familias y pudieran presenciar un show de salsa de una de las escuelas más reconocidas de la región. Ésta escuela es patrocinada por la empresa desde ese entonces, dándole la oportunidad de foguarse y obtener recursos para su mantenimiento, han sido los acompañantes en este camino de abrir mercado y la comunidad siempre queda muy complacida por presentar algo que identifica a la sociedad vallecaucana no solo en Colombia si no a nivel mundial.

La empresa EL COMUNICADOR a nivel nacional estaba pasando por un momento de transformaciones, se estaban creando tres vicepresidencias cuya naturaleza obedecía a la segmentación de mercados, antes sólo eran gerencias encargadas de algunos mercados pero la consultora propuso un nuevo orden estructural. Para lo cual se formó la vicepresidencia de hogares y personas, la de pymes y la de corporativo, cada una de ellas con una estrategia dirigida a su segmento y con presupuestos independientes, esto daba mayor maniobra para proceder y atacar el mercado de su grupo objetivo.

Este nuevo orden impactó la empresa en la regional sur, ya que el mercado no era uno solo “Hogares y personas” sino que la estructura de la casa matriz se debía replicar a menor escala en las regionales, para lo cual se necesitaban recursos de personas, un cambio en la estructura organizacional y el análisis de nuevos territorios empresariales, determinando coberturas y tipos de clientes para crear estrategias de ventas de los nuevos segmentos.

Los comités regionales se desarrollaban semanalmente con las diferentes áreas, intervenían servicios, facturación, cartera, instalaciones, reparaciones, recursos humanos, administración, mercadeo y ventas. Liderados siempre por el Dr. Juan

Especialización en Mercadeo

Viáfara que como se mencionó anteriormente era el jefe del comité y para éste momento era la cabeza encargada de la regional. En estos comités se discutían todo tipo de temas, pero siempre muy enfocados a ventas y servicios.

A los clientes se les realizó una campaña de socialización, donde se les informaba que cambiarían de empresa prestadora de servicio pero que no impactaría en nada el uso del mismo y que se mantendrían las tarifas por un año como lo indica la ley, los usuarios al recibir este comunicado comenzaron a exigir más sobre la calidad del servicio, al darse cuenta que ya era una empresa nacional la que los estaba atendiendo. Para EL COMUNICADOR esto fue un problema porque apenas se estaban tomando las riendas de la empresa, conociendo los clientes, conociendo las redes, conociendo muchas cosas pero eso era tan solo la punta del iceberg, se venían días bastante duros.

Cuando un plan de negocios se desarrolla, se proyecta a determinado tiempo con unas metas propuestas, en el caso de EL COMUNICADOR no era la excepción el plan de negocios aprobado por la junta directiva de la casa matriz contemplaba unos ingresos proyectados para 5 años muy claros basados en informes de lo que se había adquirido y bajo ningún motivo esas metas cambiarían para la regional sur occidental.

Los problemas en servicio comenzaron a evidenciarse con gran frecuencia, esto obedecía a que la red se encontraba en muy mal estado, no cumplía con los parámetros que la empresa EL COMUNICADOR mantenía en su región principal ni en otras partes del país, el cable no era de la calidad esperada, los equipos eran adecuaciones que suplían la necesidad por el momento pero el servicio en pocos días volvía a fallar, las oficinas de servicio al cliente comenzaron a llenarse, los datos estadísticos aumentaron considerablemente con respecto a lo que mostró la empresa absorbida.

Especialización en Mercadeo

Para poder reparar los daños se necesitaba personal calificado que conociera las especificaciones esperadas por EL COMUNICADOR para lo cual no existía ese personal en la ciudad de Cali, las personas que estaban, tenían un conocimiento distinto, además de esto procesos de trabajo e indicadores de gestión totalmente diferentes a los que manejaba la empresa nueva.

Comenzaron las jornadas de capacitación pero mientras tanto los servicios seguían fallando y los reclamos no se hacían esperar. El trabajo en equipo fue fundamental para poder soportar esta oleada por la cual atravesaba la empresa.

Se realizó una distribución de base de datos de clientes para los diferentes segmentos, los de hogares, los de pymes y los de corporativo, para que cada facturación fuera encausada a cada unidad de negocio, ir contabilizando clientes y poder ir logrando las metas proyectadas.

Cuando se realizó la verificación de estos clientes con visitas, con llamadas, con algún contacto, apareció la sorpresa que no correspondía lo que estaba en papel con la realidad, muchos de los clientes ya no tenían los servicios con la empresa, otros no tenían el número de servicios que registraban, en conclusión la facturación no era la esperada, para lo cual la meta de ingresos proyectada se hacía cada vez más difícil de cumplir, se tenían que conseguir más clientes pero con las redes como estaban, el panorama se tornaba oscuro.

Para el segmento Pymes la situación no era muy alentadora, primero porque la empresa Ois T.V. era fuerte en televisión pero muy poco en internet, y este último es el servicio que más demandan las compañías, muy por encima que el primer producto, además de esto no contaban con servicio de telefonía sobre voz IP, otro de los productos con gran demanda en las microempresas. Por otro lado en el momento de la compra no se tuvo en cuenta sectores del centro donde hay gran

Especialización en Mercadeo

concentración de pymes, estas zonas no estaban cableadas, lo cual dejaba por fuera una parte muy grande del mercado pymes de la ciudad, fuera del alcance para prestar los servicios.

Se tuvieron que mantener dos sistemas de información activos durante más de un año, la migración de los clientes de un sistema a otro era bastante compleja, no se podía permitir que se quedaran clientes sin registrar, por ende sin facturar y por consiguiente sin recaudar.

Los canales de distribución fueron también afectados por el cambio de marca, el lenguaje de comunicación de la nueva empresa es distinto, maneja otro tipo de trato con los clientes lo cual vuelve más exigente al comercial, forjándolo en modelos de actuación establecidos, con protocolos para tipos de clientes, el asesor se tuvo que reinventar, algunos lo lograron otros por el contrario se alejaron.

El panorama no era el mejor, las cosas no estaban resultando como lo planeado, estaban en juego muchas cosas, comenzando por conservar el valor de la marca, no fallarle a los clientes, recuperar la inversión que se realizó y cumplir con los objetivos propuestos, pero se contaba con algo que siempre se exaltó, el mejor de los recursos, el personal.

El crecimiento de la unidad de negocios de Pymes fue paulatino, se tuvieron que destinar importantes recursos a expandir redes, solicitar permisos al gobierno municipal, levantamiento de planos, obras de ingeniería, proyectos en edificios, todo esto para lograr llegar a los clientes del segmento.

Los cambios de una empresa a otra eran evidentes, tanto para público interno como para los clientes, la competencia cada día buscaba hacerse más fuerte

Especialización en Mercadeo

mientras EL COMUNICADOR a pesar de sus problemas internos robaba mercado en especial al competidor incumbente Excali.

El año 2011 fue un año de expansión en redes, se construyeron más de 120.000 Home Pass (expresión usada en telecomunicaciones para denotar influencia en sectores con la red) la tarea ha sido bastante dura con los permisos pero el mercado de la ciudad de Cali ha respondido, han probado y en su mayoría se han quedado con el servicio, identificando diferenciadores con la competencia en cuanto a los productos y eso ha sido valorado por la comunidad, el crecimiento se ha dado y día a día se consolida como gran competidor.

La estabilidad entre los empleados se mantiene, gozando de beneficios y un ambiente laboral muy agradable, liderado por personas capacitadas, donde el factor humano siempre esta de primero, se mantienen unas políticas y unas estrategias claras, metas definidas y alcanzables todo enmarcado en el plan de negocios que se tiene a largo plazo.

Con el esquema de canales de distribución se motiva a la formación de empresa obteniendo excelentes remuneraciones, entregando las herramientas necesarias para desarrollar la labor comercial desde el entrenamiento, acompañamiento permanente y foco en lo que se quiere.

EL COMUNICADOR le apuesta a la tecnología, invirtiendo en productos novedosos que están a la vanguardia a nivel mundial, tiene claro que las comunicaciones están apuntando a la convergencia y a la movilidad. Por eso ahora su último producto busca entregar soluciones en telecomunicaciones de verdadera conectividad.

ANEXOS

Anexo 1

Publicación <http://www.bnamericas.com/news/telecomunicaciones>

EL COMUNICADOR adquiere operador de TV por cable Ois T.V, - Colombia

[inShare](#)

Publicada: Martes 04, Noviembre 2008 18:47 (GMT -0400) [Ver más noticias de Colombia](#)

Equipo de Prensa Business News Americas

- [Imprimir](#)
 - [Enviar](#)
 - [Compartir](#)
 - [Comprar Derechos de Reproducción](#)
-

La firma colombiana [EL COMUNICADOR](#) adquirió el operador de televisión por cable Visión Satélite en US\$30mn, informó el periódico local La República.

El presidente de EL COMUNICADOR, Horacio Valdez, sostuvo que, gracias a esta adquisición, el operador fortalecerá su presencia en la zona occidental del país. Ois T.V. tiene más de 62.600 suscriptores en la ciudad de Cali.

El ejecutivo también sostuvo que EL COMUNICADOR tendrá la oportunidad de utilizar la red de cobre de la empresa multiservicios municipal [Excali](#) para ofrecer servicios de valor agregado.

Los accionistas del operador EL COMPETIDOR aprobaron recientemente una fusión con los operadores locales Emtelsa, Costa TV y Santander Visión.

EL COMPETIDOR presta servicios telefonía de larga distancia, televisión por cable, telefonía fija y banda ancha.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.bnamericas.com/news/telecomunicaciones>