



Revista Venezolana de Gerencia  
ISSN: 1315-9984  
rvgluz@yahoo.es  
Universidad del Zulia  
Venezuela

Artigas, Wileidys; Useche, María Cristina; Queipo, Beatriz  
El entorno venezolano en las telecomunicaciones: ¿influente o influido?  
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 11, núm. 33, enero-marzo, 2006, pp. 74-82  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003305>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



## El entorno venezolano en las telecomunicaciones: ¿influyente o influido?\*

Artigas, Wileidys\*\*  
Useche, María Cristina\*\*\*  
Queipo, Beatriz\*\*\*\*

### Resumen

La apertura del sector de Telecomunicaciones en Venezuela impulsó la entrada de empresas en el mercado, generando la reestructuración de las operadoras de telefonía fija, en función del dinamismo del entorno. De allí, que el objetivo central de la investigación fue determinar el uso de la información extraída del entorno en el sector de Telecomunicaciones en Venezuela. La investigación llevada a cabo fue de tipo exploratoria, el diseño de investigación fue no experimental-transaccional, estudiándose a la población por medio de entrevistas. Los resultados de la investigación apuntaron a que las empresas influían en el entorno en el cual se desenvolvían en función de orientaciones internacionales de las corporaciones a las cuales pertenecen. El abordaje del objeto de estudio, llevo a la conclusión de que, las empresas aplicaron el estudio de mercado como herramienta para la recolección de información, y la cual, fue modificada y adaptada a conveniencia de los intereses de las corporaciones a nivel internacional, dejando de lado las características propias de cada región, y centralizando las decisiones con respecto a las acciones a llevar a cabo.

**Palabras clave:** Entorno, empresas, telecomunicaciones, estudios de mercado, información.

---

Recibido: 05-04-22. Aceptado: 06-02-15

- \* Trabajo correspondiente al proyecto de Investigación titulado: Estrategias de Modernización en la Organización del Trabajo en Empresas de Telecomunicaciones en el Estado Zulia, financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad del Zulia No. CH-1114-2004. Maracaibo, Venezuela.
- \*\* Asistente de Investigación. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Licenciada en Administración. Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Operaciones. E-mail: wileidys@hotmail.com.
- \*\*\* Investigadora-Docente. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Economista. Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Mercadeo. Estudiante del Doctorado de Ciencias Económicas. E-mail: mariauseche@yahoo.es.
- \*\*\*\* Investigadora. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Licenciada en Administración. E-mail: vicqueipo@yahoo.com.

## *The Venezuelan Environment in Telecommunications: Influential or Influenced?*

### **Abstract**

The opening up of the telecommunications sector in Venezuela stimulated the entrance of companies in the market, promoting a restructuring of fixed telephone operations due to the dynamism of the environment. The central objective of this research was to determine the use of information extracted from the environment in the tele-communications sector in Venezuela. The research carried out was exploratory, and the research design was non-experimental, trans-sectional, and applied to a population by means of interview. The results of the research show that the companies influence the environments in which they work, in order to achieve international activities for the corporations they serve. The conclusion was that the companies applied the market study as a tool for the gathering of information, which was modified and adapted to the convenience and the interests of international corporations, without taking into account the characteristics of each region. Their decisions were centralized with respect to actions to be taken.

**Key words:** Environment, companies, telecommunications, market studies, information.

### **1. Introducción**

Al referirse a empresas, no puede dejarse de lado que estas forman parte del entorno y que se encuentran en constante interacción con el mismo, ya que “(...) todas las organizaciones se ven afectadas por el medio que las rodea y así mismo se ven obligadas a efectuar acciones y cambios tendentes a adaptarse al medio” (Garrido, 2003: 107). Este entorno, es denominado de diversas formas: macrosistema, macroambiente, medio ambiente, entre otros y tiene que ver en su sentido amplio, según Daft (2000: 82) con un elemento que es “(...) infinito e incluye todo lo que está fuera de la organización”.

En este sentido, el entorno influyó en las empresas de telecomunicaciones, ya que a partir de la apertura de dicho sector en Venezuela, se generó un gran dinamismo y cambios constantes, que impulsó a las empresas que se desen-

vuelven en el mismo a implementar acciones directas e indirectas en sus operaciones, para adaptarse y responder al mercado nacional. Dicha apertura, estuvo centrada en los rubros como telefonía fija, móvil, internet y la televisión por cable. El rubro que tiene más tiempo operando en el país y en el cual se han observado mayor cantidad de cambios organizacionales ha sido el de telefonía fija, el cual se inició en 1883 en la ciudad de Caracas (Dumith, 1999).

En sus inicios, la telefonía fija en Venezuela estuvo administrada por empresas concesionarias inglesas. Posteriormente, el Estado fue asumiendo el monopolio total de este servicio a través de la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV); dicha compañía se convirtió en 1991 en una empresa privada, mediante el otorgamiento de una concesión de 25 años al consorcio Venworld Telecom con una po-

sibilidad de extensión de 20 años (Fuentemayor, 2001); desde entonces, la empresa funcionó como proveedor exclusivo de telefonía fija hasta noviembre del 2000, año en el cual se abrió paso a la entrada de empresas nacionales e internacionales a los diferentes rubros, lo que denominó el Estado: "Apertura de las Telecomunicaciones".

De esta manera, las empresas comenzaron a transformarse y reestructurarse a partir del año 2000, período en que finaliza la concurrencia limitada\* establecida desde 1991 por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones, en el cual se introdujo la competencia en el mercado y se dió fin al monopolio establecido por la CANTV, iniciando las operaciones en el ámbito nacional Telcel Bellsouth, C.A. (la cual para el año 2005 se denominó MoviStar) y otras de forma regional, como Digitel en el centro e Infonet en el Occidente del país. Cabe destacar que, las empresas antes mencionadas se manejan como corporaciones con asociados internacionales, prestando servicio en los rubros de telefonía fija, móvil e Internet.

Los cambios generados en las empresas en función de la competencia, son los que llevan a determinar el uso de la información extraída del entorno en el sector de Telecomunicaciones en Venezuela. Para abordar el objeto de estudio se llevó a cabo una investigación exploratoria, estudiando la población conformada por las operadoras autorizadas por la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), para prestar servicios de telefonía fija en el ámbito nacional, consti-

tuidas por: Telcel Bellsouth, C.A. y CANTV. Los datos se obtuvieron a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal administrativo, comercial y de operaciones de ambas empresas, utilizadas para conocer el manejo que las empresas dan a la información extraída, siendo posteriormente contrastados con los elementos que establece la teoría del entorno empresarial.

## **2. El entorno empresarial**

Desde la perspectiva empresarial, se puede decir que el entorno es "(...) todo el medio externo relevante en relación con la actividad a desarrollar" (Garcido, 2003: 92). Ante esto, es necesario dejar claro que, aún cuando este medio puede vislumbrarse como infinito, las empresas establecen límites, los cuales se determinan por el campo en que se desenvuelven y relacionados directamente con los productos y/o servicios ofertados, así como con los mercados atendidos; y en base a éstos se establece la estructura, modifican los procesos organizacionales y la interacción constante con cada una de las funciones, procesos, relaciones, entre otros, a los cuales se atribuye la capacidad de adaptabilidad.

En otras palabras, las organizaciones se desenvuelven dentro de un campo de acción específico; lo que determina a su vez los elementos de influencia externos que afectan su funcionamiento, y que pueden ser desglosados en mayor o menor grado, según las necesidades de la organización para el manejo efectivo de los mismos, en función del logro de la posición

\* Llapso durante el cual CANTV presta los servicios de telefonía básica en forma exclusiva según contrato de concesión de 1991 (Chávez, 2000: Art. 2).

competitiva en el mercado. Tomando en cuenta que este campo de acción es cambiante, Daft (2000) señala que, para mantener una posición activa en el mercado se requiere la exploración y análisis de la información que se encuentra en el entorno, para determinar los factores que incidirán en las operaciones futuras.

Sin embargo, en contraste con la posición anteriormente desarrollada, Child y Weick citados por Fraguas (2003), abogan por una interrelación menos rígida entre las empresas y sus entornos, señalando que las organizaciones no responden a condiciones del entorno pre establecidas, sino que crean a través de una serie de elecciones, en función de su campo de acción sus propios entornos.

Por otro lado, Fraguas (2003: 55) señala que hay dos grandes factores que determinan los tipos de entorno que los directivos pueden crear, los cuales son: "el conocimiento existente sobre formas de organización alternativas y la creencia de los directivos sobre como pueden y deben dirigir a las personas". En este sentido, los directivos deben contemplar la organización en su totalidad, tomando en cuenta todos sus componentes en función de alinearlos y moldearlos al entorno elegido por los mismos.

Estas elecciones que hace la dirección determinarán de una u otra forma la estructura y procesos de la organización, así como las acciones a llevar a cabo para el logro de los objetivos organizacionales. De modo que, el entorno pasa a ser una red de influencias externas a la organización, que es tomada en cuenta para la toma de decisiones y en la cual el rol de los grandes directivos será determinar el nexo entre esta red y la orientación

de la organización, en función de lo que se desee lograr en el corto, mediano y largo plazo (Fraguas, 2003).

Este proceso de interrelación entre el entorno y las empresas es constante e involucra la adaptación continua de los elementos organizativos, por lo que, los directivos deben estar preparados para llevar a cabo procesos de reorganización, en función de las decisiones que sean tomadas y las alternativas seleccionadas en relación a los intereses de la organización.

Se puede decir entonces, que el entorno puede observarse en función de dos usos y por tanto, la información que se obtiene del mismo puede ser extraída para fines diferentes. En primera instancia, como todo aquello externo y relevante a la organización que influye en la misma; y en segunda instancia, como una red de influencias que determinará en cierta forma la orientación de la dirección de las empresas hacia ciertas acciones, pero que a su vez, puede ser modificada en función de los intereses de las mismas.

En este sentido, no puede omitirse el entorno, ya que las empresas deben estar constantemente preocupadas por responder a las nuevas necesidades y expectativas que surjan en el mercado que se reflejen en el entorno. En este sentido, se hace importante la extracción y uso eficiente de la información que se encuentra en el mismo, para obtener mediante éste, herramientas que les permita anticiparse para ofrecer oportunamente nuevas alternativas, en busca de una ventaja competitiva sostenible.

Para ello, es necesario destacar las características que distinguen los productos y/o servicios ofrecidos por las empresas, para diferenciarlos de los ofreci-

dos por la competencia. Ésta ventaja puede tener dos vertientes; una basada en costos y otra en valor. La primera tiene que ver con el logro de bajos costos y por tanto, bajos precios; y la segunda, con el ofrecimiento de atributos únicos que diferencien el producto o servicio ante el mercado (Villalba, 1997).

Para ello, las empresas deben tener la capacidad para mantener a través del tiempo ventajas que la diferencien de sus competidores y que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el cual se desenvuelve. Como señala Porter (2003) el entorno y las fuerzas que en él inciden se constituyen como marco de referencia para el desarrollo de acciones organizacionales, en función de mantener y/o mejorar su posición en el mercado. Así mismo, la evolución de los sectores y las modificaciones de los mismos impulsan a las empresas a estudiar minuciosamente el comportamiento del mercado.

Ante esto, se considera como condición indispensable llevar a cabo estudios del entorno para sistematizar y coordinar los esfuerzos de las unidades que integran la organización, en función de la información recolectada, para satisfacer las necesidades de los clientes y de esta forma maximizar la eficiencia global.

Sin embargo, no se trata solo de lograr cierta eficiencia y obtener una posición determinada en el mercado, lo más importante tiene que ver con la generación de ventajas distintivas, a través de sus productos o servicios, y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado. Por lo cual, el logro y mantenimiento de la competitividad es un trabajo continuo que nunca finaliza.

Al respecto, Márquez (s/f) señala que, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar cambios constantes del entorno, a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir y mantenerse en el mismo, lo cual, presiona a las mismas a desplazarse más rápido en cuanto a dichos cambios en aras de mantenerse y alinearse con el dinamismo del entorno, esto quiere decir, ser más flexibles, apuntar a la mejora para obtener el dominio del mercado.

### **3. El entorno empresarial de las telecomunicaciones en Venezuela**

Las empresas operadoras de telefonía fija implementaron como técnica para recopilar información del entorno los estudios de mercado y en base a ello se establecieron en la alta gerencia objetivos, estrategias, planes generales y alternativos, permitiendo modelar y reestructurar los procesos operativos y mercadotécnicos, considerándolos como la base para crear e innovar en la prestación de servicios, en función de las necesidades y expectativas de los clientes (Montiel, entrevista 2004 y Díaz, entrevista 2004).

Sin embargo, la centralización de las decisiones en la casa matriz en la ciudad de Caracas restringía la información obtenida del entorno mediante los estudios de mercado, ya que la misma era recolectada sólo en la zona central del país; y era manejada y modificada en función de los intereses de la alta gerencia (los cuales estaban ligados con los intereses establecidos por las corporaciones internacionalmente), correspondiendo al criterio de manejo del entorno de Fraguas (2003), el cual señala que el entorno pue-

de ser modelado en función de los intereses de los directivos de las empresas.

En este sentido, se puede decir que se dejó de lado la información que pudo obtenerse de las regiones donde se desenvuelven las empresas y las particularidades de las mismas, tales como: características propias de los habitantes, margen de precios que puedan aceptar, necesidades específicas en cuanto a planes y servicios, entre otras cosas. Reduciendo también de esta forma, la participación del resto de los niveles organizativos presentes en las regiones, limitando y desaprovechando los posibles usos de la información recolectada.

Por otro lado, Gutiérrez (entrevista 2004) y Díaz (entrevista 2004) expresaron que en función de la información extraída del entorno por medio de los estudios de mercado, las empresas desencadenaron una serie de estrategias, entre las que se encuentran, la actualización tecnológica, según el avance del sector, que tiene que ver con el constante cambio que se lleva a cabo en las empresas operadoras en función de estar acorde al desarrollo del mercado tecnológico de telecomunicaciones, para el logro de la eficiencia de las operaciones.

Otra de las estrategias implementadas fue la planificación de ventas bidireccional, en la cual se involucra al cliente en el desarrollo de los servicios, interrogándolo acerca de las necesidades que posee, dando como resultado la combinación de servicios para el cubrimiento de las necesidades, en cuanto a los distintos rubros de telecomunicaciones. Al mismo tiempo, lograron el aumento de la cuota de participación en telefonía móvil e Internet, con lo cual se establecieron in-

teracciones entre los elementos organizacionales, para aumentar la rentabilidad, así como se adaptaron a los cambios que ocurrían para ese momento, estableciendo las pautas que regiría el sistema en cuanto a ventas y operaciones.

Las estrategias señaladas fueron establecidas por la alta gerencia en función de los lineamientos establecidos internacionalmente por las corporaciones; lo cual, dio como resultando un sometimiento de las necesidades y expectativas de los clientes a estándares previamente establecidos en función del desempeño internacional de las corporaciones y de los avances tecnológicos que se llevaban a cabo. Con esto, se evidencia que se deja de lado inclusive la información nacional, tomándola solo como referencia para ciertas decisiones, ya que se tomaron en cuenta los lineamientos establecidos de forma internacional, los cuales modelan todas las empresas ligadas a las corporaciones y hacen que modifiquen el entorno en el cual se encuentran establecidas, creando su propio campo de acción, en concordancia con Fraguas (2003).

Se puede observar por las acciones implementadas, que la orientación de las corporaciones está directamente relacionada con la obtención de una ventaja competitiva en costos, ya que no se busca la obtención de atributos únicos que diferencien los productos y/o servicios de la competencia, sino penetrar en el mercado mediante un uso eficiente de la tecnología para lograr costos más bajos y rentabilidad superior, dejando de lado la satisfacción de las necesidades de los clientes y, por tanto, modelando las necesidades de los clientes a los estándares internacionales, generando insatisfacción y

conformismo con los productos y/o servicios ofrecidos.

Por otra parte, se encontró que, la información obtenida del entorno originó el establecimiento de nuevas formas de comercialización, aunque, como señala Gutiérrez (entrevista 2004), aún falta por desarrollar y por aprovechar las tecnologías que poseen. Al respecto, se desarrolló como producto la telefonía fija inalámbrica, que se caracteriza por no requerir gran cantidad de acometidas de cable y procesos técnicos para su puesta en funcionamiento, permitiendo llevar el servicio de telefonía fija a las zonas rurales, en función de responder rápidamente a la demanda del mercado desatendido de dichas zonas.

Este tipo de telefonía, representó la minimización de los procesos técnicos asociados a la instalación del servicio y la mejora del servicio al cliente, mediante una mayor rapidez a la respuesta de sus necesidades, logrando la interacción efectiva entre los elementos del sistema, para determinar como señalan Kast y Rosenzweig, (1994: 186) “(...) las tecnologías requeridas y además sentar las bases para la especialización del esfuerzo, los esquemas de autoridad, las redes de comunicación y decisiones y otras relaciones estructurales”, con respecto a dicho mercado. Reflejando nuevamente el interés por la penetración en un mercado específico con una mayor eficiencia tecnológica, reduciendo los costos en la búsqueda del incremento de la rentabilidad.

Por otro lado, se detectó que la dirección de la información recolectada mediante los estudios de mercado, no fue hacia agregar valor a los productos y/o servicios en general, sino hacia la telefono-

nía fija inalámbrica, enfocándose hacia el nicho específico o potencial de mercado, que no había sido cubierto en las zonas rurales, no atendidas en cuanto a telecomunicaciones; al respecto, señala Gutiérrez (entrevista 2004), que el interés de las empresas se centró en el aumento de la cuota de participación en el rubro fijo, manejado antes de la apertura como monopolio, buscando la expansión de su campo de acción en el mercado nacional.

Se puede decir entonces, que el uso de la información obtenida del entorno se encontraba limitada por las decisiones de los altos directivos, en relación a la orientación de las corporaciones en el ámbito internacional; lo cual refleja que las organizaciones no se orientaron por completo por el campo de acción en que se desenvuelven, sino que intentaron modelarlo en función a lo que quieren lograr como corporaciones.

Fraguas (2003), propone que los factores para determinar el entorno son, el conocimiento existente sobre formas de organización y la creencia de los directivos sobre cómo pueden y deben ser dirigidas las personas; se encontró que los estándares internacionales bajo los cuales funcionan las corporaciones, se constituyen en la referencia principal para determinar las estructuras, la forma de organización y el manejo del recurso humano en las empresas que se encuentran funcionando en el sector de telecomunicaciones en Venezuela; basado en esto, se puede aseverar que el entorno responde a intereses del mercado internacional.

Para finalizar, se puede decir, que las empresas orientaron su ventaja competitiva hacia el logro de una ventaja en costos, debido a que las acciones desa-

rrolladas en función de la información recolectada reflejaron que no se estaba buscando la obtención de un producto particular o único, sino la eficiencia de las operaciones para el logro de costos mas bajos, y por tanto el ofrecimiento de precios mas competitivos, dejando de lado la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales.

#### 4. Conclusiones

A partir del año 2000, las empresas en el rubro de telefonía fija comenzaron a modificar la forma de llevar a cabo sus operaciones, en función de la entrada de nuevas corporaciones, comenzando a tomar en cuenta la información del entorno en el cual se desenvolvían, en la búsqueda del posicionamiento en el ámbito nacional; para ello, utilizaron como herramienta los estudios de mercado, que se realizaban en las sedes principales de las corporaciones en función de obtener información relevante para la toma de decisiones.

La información extraída del entorno se obtuvo de forma centralizada (ciudad capital), dejando de lado las características y demandas propias de cada región. Así mismo, la información era modificada en función a los intereses particulares de las corporaciones, adaptándola a los fines que se querían alcanzar, siendo manejada por la alta dirección de las empresas que funcionan en el país; y desglosada en planes y acciones que fueron distribuidos posteriormente al resto de los niveles organizativos en el ámbito regional, sin tomar en cuenta los niveles intermedios y bajos para la toma de decisiones.

Lo anterior evidencia que, las empresas no abordaron el entorno nacional como eje central para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes en el país, sino para adaptarlo a las estrategias globales de las corporaciones internacionales; evidenciando como criterios predominantes el comportamiento del mercado internacional y los intereses económicos, como la expansión del mercado y el aumento de la rentabilidad.

#### Referencias Bibliográficas

- Chávez Frías, Hugo Rafael (2000), Reglamento de apertura de los servicios de Telefonía Básica. Decreto No. 1095 del 24 de noviembre de 2000. Publicado en Gaceta Oficial No. 37085. Caracas, Venezuela.
- Daft, Richard (2000), **Teoría y Diseño Organizacional**. Mexico, International Thomson Editores, S.A.
- Dumith, Francisca (1999), **Telecomunicaciones**. ([www.telecom.colonial.htm](http://www.telecom.colonial.htm)). Consulta: Febrero, 2005.
- Fraguas, Rafael (2003), **Patologías de los consejos de Administración en España**. España, Tesis Doctoral del IESE, Business School, Universidad de Navarra.
- Fuenmayor, Alejandro (2001), **Régimen Jurídico de las telecomunicaciones. Instituciones Fundamentales**. Venezuela, Editorial CEC, S.A.
- Garrido, Santiago (2003), **Dirección Estratégica**. España, Mc Graw Hill Interamericana.
- Kast, Fremont y Rosenzweig, James (1994), **Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias** (Cuarta edición). Mexico, Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A.

Márquez, Mónica (s/f), **Competitividad en las organizaciones.** ([Www.monografias.com/trabajos10/comor/comor.shtml](http://Www.monografias.com/trabajos10/comor/comor.shtml)). Consulta: Febrero, 2005.

Porter, Michael (2003), **Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones.** España, Editorial Deusto.

República Bolivariana de Venezuela (2000), **Reglamento de Apertura de los servicios de telefonía básica,** Venezuela.

Villalba, Julián (1997), **Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva.** Caracas, Ediciones IESA.

#### ENTREVISTAS

Chávez, Leonardo; Maracaibo 31 de Julio de 2004. (CANTV).

Díaz, Marlise; Maracaibo 06 de agosto de 2004. (CANTV).

Gutiérrez, Grisaura; Maracaibo 21 de junio de 2004. (Telcel Bellsouth).

Montiel, Carlos; Maracaibo 22 de junio de 2004. (Telcel Bellsouth).