



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# ALSAC: OBRAS Y SERVICIOS

Tulio Borasino-Delso

Lima, noviembre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**ALSAC OBRAS Y SERVICIOS**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**TULIO JUAN BORASINO DELSO**

Asesor: Ian Ríos Salas

Lima, noviembre de 2017

## AGRADECIMIENTOS

*A mis hijos, mi esposa, familia y a todos mis amigos  
que hicieron posible que me decidiera a estudiar esta maestría.*

*Les agradezco profundamente porque ser parte de su vida  
me ha ayudado a ser una mejor persona.*

## TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos .....	ii
Índice de Figuras .....	v
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. ALSAC .....	3
1.1. Historia de la empresa .....	3
1.2. El sector de Telecomunicaciones en el año 2015 - Chile.....	4
1.3. Oportunidades en Chile .....	6
1.4. Situación actual y problema .....	7
CAPÍTULO 2. Teaching note.....	9
2.1. Resumen .....	9
2.2. Objetivos académicos .....	9
2.3. Diagnóstico de la empresa.....	10
2.3.1. Entorno externo .....	10
2.3.2. Estrategia .....	10
2.3.3. Sistema de dirección y control .....	10
2.3.4. Estructura formal .....	10
2.3.5. Saber distintivo .....	10
2.3.6. Estilos de dirección.....	10
2.3.7. Estructura real.....	11
2.3.8. Misión externa .....	11
2.3.9. Valores de la dirección .....	11
2.3.10. Misión interna.....	11
2.4. Definición de problemas y alternativas .....	11
2.4.1. Primer nivel .....	11
2.4.2. Segundo nivel .....	12
2.4.3. Tercer nivel.....	13
2.5. Plan de acción.....	13

2.6. Conclusiones y aprendizajes.....	13
Bibliografía.....	15

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Penetración de la telefonía en América Latina 2015 .....	4
Figura 2. Participación de mercado por grupos de empresas – febrero 2015 .....	5





## INTRODUCCIÓN

Eran las 7:30 de la mañana del domingo de la primera semana de febrero de 2015. En un verano fresco, al sur de Lima, en los condominios de playa destinados a un sector medio alto de la sociedad, descansaban Antonio Assereto Jr.<sup>1</sup> y Julio Giusti<sup>2</sup>, en sus respectivas casas. En ALSAC-CHILE se vivía cierta tensión con respecto a un contrato que iniciaría en dicho país por encargo de Telefónica de Chile. El motivo de la tensión era que la persona que pondría en marcha el proyecto —Jorge Maldonado— gerente general de ALSAC-CHILE no estaba a la par del énfasis y la vehemencia que caracterizaban la cultura de la compañía al afrontar los proyectos. Debido a esto y por la forma en que Antonio Jr. acostumbraba a actuar ante un problema, buscó a Julio y conversó sobre la situación, convencido de llevar a cabo acciones inmediatas para salvaguardar el contrato y el prestigio de la empresa.

Ya se sabía desde el Perú que había retrasos en el inicio de los contratos en Chile. Los correos y llamadas telefónicas desde el cliente en Chile daban cuenta de esto, la situación se ponía crítica y Jorge no había entendido la magnitud y la importancia para el Grupo ALSAC como cliente global de Telefónica de España.

---

<sup>1</sup> CEO y presidente del GRUPO ALSAC

<sup>2</sup> Gerente de Operaciones de ALSAC – PERÚ



## CAPÍTULO 1. ALSAC

### 1.1. Historia de la empresa

ALSAC se funda en el año 1995, momento en que inicia operaciones brindando el servicio de instalación de cabinas de telefonía pública en la modalidad de subcontratista de la empresa española ESPATEL, que llegó al Perú acompañando a Telefónica de España.

ALSAC fue fundada por Antonio, padre de Antonio Jr. y sus hermanos Ezio y Leandro. Luego de unos años, Antonio Jr. fue contratado por ESPATEL como jefe de proyectos, y en el año 2000 fue nombrado gerente general para las operaciones de Perú.

En 1999, Antonio Jr. contrató a Julio como encargado de obra de ESPATEL para gestionar contratos eléctricos —el factor determinante fue la experiencia de Julio en el sector—. Con el paso del tiempo, Antonio y Julio desarrollaron una amistad en la que incluyeron a sus esposas, hijos y padres. Compartían algunas aficiones, como practicar fútbol y decidieron formar un equipo con gente tanto de la oficina como de afuera para participar en distintos campeonatos.

El padre y los hermanos de Antonio Jr. gestionaban ALSAC, que daba servicio a la compañía ESPATEL, mientras Julio era la persona de contacto entre ambas empresas. Esto incentivó el desarrollo de los negocios y la cercanía entre las familias de Antonio Jr. y Julio. Antonio y su familia desarrollaban los proyectos de una manera colaborativa y buscaban siempre la mejora en la eficiencia y calidad del servicio entregado.

Trabajar con Antonio tiene ciertas peculiaridades: las personas que laboran con él son tratadas como familia. Muchas veces llegaba a la oficina de ALSAC la señora Lidia, esposa de Antonio padre, con personas de servicio para preparar comida para sus trabajadores y así poder pasar un mejor día conservando un ambiente cálido y de armonía. Esto es algo que las personas de la organización valoran mucho hasta el día de hoy.

ALSAC trabajaría como subcontratista de la empresa ESPATEL hasta el año 2005, en que ESPATEL fue comprada por la competencia y Telefónica exigió que solo una empresa entregara el servicio en todos los países donde competían. Entonces, se decidió que ESPATEL dejara de hacerlo en el Perú. Al retirarse la empresa donde trabajaba Antonio Jr. se abrió una oportunidad para que participaran nuevas firmas, y este tomó la decisión de ofrecer el servicio de manera directa a Telefónica con su empresa familiar. El primer intento fue fallido, pero en abril de 2006 se adjudicó el primer contrato que consistía en el diseño, construcción y mantenimiento de la planta externa en la zona norte de Lima y Áncash. Julio fue contratado por ALSAC para poner en marcha el proyecto y

el crecimiento de ALSAC desde 2006 hasta 2014 fue sostenido. Para el año 2015 ALSAC Perú contaba con 1,200 personas y además tenía 600 trabajadores indirectos; la facturación para ese año fue de U\$25'600,000. Tenía como clientes a Telefonica del Perú, Luz del Sur, American Tower y Entel. Telefónica del Peru concentraba el 90% de las ventas.

## 1.2. El sector de Telecomunicaciones en el año 2015 - Chile

Chile es un país con un sector bastante dinámico y de alta competencia en las telecomunicaciones, con 11,88 millones de clientes<sup>3</sup>, con un crecimiento anual de 12,8%. Hay empresas que prestan servicios a nivel nacional y otras solo a nivel local. Además del tipo de servicio, algunas de ellas brindan solo telefonía fija, internet, televisión por cable, mientras que otras se dedican a todas las prestaciones. Un factor limitante para atender la demanda de los operadores y de sus clientes finales es la escasa mano de obra tecnificada, que no crece con la velocidad de los servicios demandados. En la Figura 1 se ve que la penetración en Chile aún es baja en los servicios de telefonía fija, internet y TV por cable. En Chile existe un sindicato del sector Telecomunicaciones, y cualquier empresa del sector tiene que negociar con los sindicalistas antes de iniciar operaciones.

**Figura 1. Penetración de la telefonía en América Latina 2015**



: Pyramid Reserch . Global Fix and Mobile Forecast Custom Deliverable. 1Q 2014

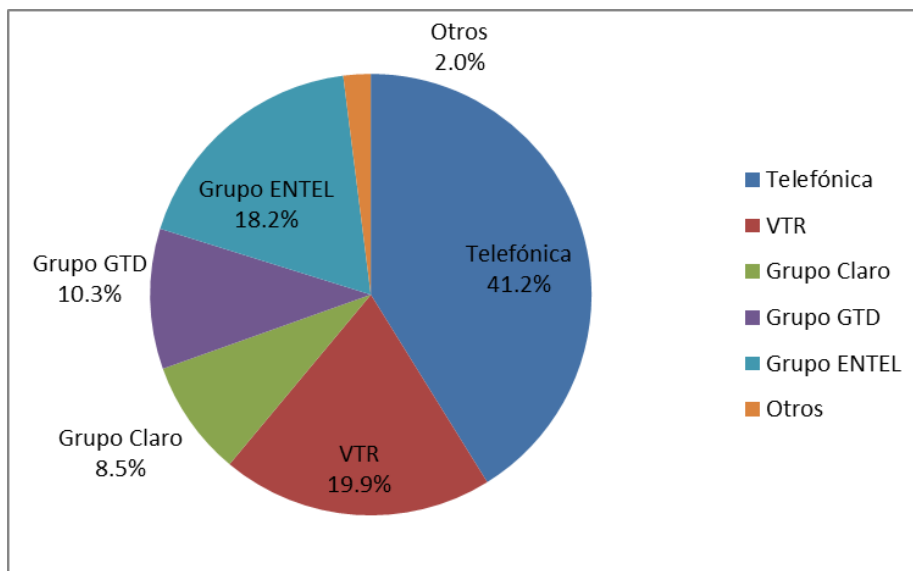
Fuente: Apuzzo (2014)

<sup>3</sup> Para información adicional, ver: <http://www.subtel.gob.cl>.

Fuente: Apuzzo (2014)

Para el año 2015, los operadores se encuentran constantemente en una guerra de precios, el mercado se reparte entre Telefónica, Claro, Direct TV, VTR y operadores regionales (ver la Figura 2). Esto hace que la competencia sea muy fuerte, ya que si bien es cierto que en los servicios de última milla<sup>4</sup> de televisión por cable, internet y telefonía básica Telefónica de Chile es líder, también es un hecho que no tiene una participación dominante en el mercado, lo que lleva a una constante revisión de estrategias comerciales y precios en los servicios que brinda. Este mismo efecto se replica en las otras operadoras participantes en el mercado.

**Figura 2. Participación de mercado por grupos de empresas – febrero 2015**



Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (2016)

Muchas de las empresas que dan servicio de instalación y mantenimiento a Telefónica de Chile son de origen español que acompañan a Telefónica a nivel internacional en los países donde tiene operaciones. Estos últimos negocian en paquete las adjudicaciones y contratos. Son empresas de músculo financiero fuerte y con mucho tiempo de experiencia en el rubro. Y conociendo las prácticas y la manera de trabajar de Telefónica a nivel global, dichos proveedores, al estar en varios países, se encontraban en categoría de proveedores globales. Es por esta razón que, si bien las negociaciones se realizaban en los países donde se necesitaban los servicios, los cierres de las adjudicaciones se

<sup>4</sup> La 'última milla' es definida en las telecomunicaciones como el tramo final de una línea de comunicación, ya sea telefónica o un cable óptico, que llega al usuario final (Última milla, s. f.).

concretaban en Múnich (Alemania), en la central de compras del Grupo Telefónica. Para ser considerado un proveedor global era necesario tener como mínimo operación en dos países. El Grupo ALSAC ya operaba en Perú desde hacía nueve años, y las operaciones en Chile constituían la oportunidad que habían estado buscando para entrar en dos países y pasar de ser proveedor local a global. Esta última categoría abriría muchos frentes de trabajo, empezando en los países latinoamericanos donde Telefónica de España tiene operaciones. Además de contar con el contacto directo con los compradores de la central, la tendencia de Telefónica es trabajar con más proveedores globales y reducir la cantidad de proveedores locales, ya que esto permite negociaciones más rápidas, aprovechar economías de escala y el traslado de conocimientos de gestión por parte de los proveedores de un país a otro, mejorando y enriqueciendo la manera de atender los servicios de última milla para los clientes finales —usuarios

### **1.3. Oportunidades en Chile**

Debido a los buenos resultados entregados en los servicios en el Perú, Telefónica de España decide invitar a un proceso concursal a ALSAC para ejecutar los mismos servicios en Chile. A principios de enero de 2015, ALSAC gana y se adjudica un primer contrato, por un período de tres años y una facturación promedio mensual de U\$300,000<sup>5</sup>.

En el mes de mayo de 2014 llegó a Perú desde España Víctor Pozo, un ingeniero en Telecomunicaciones, buscando trabajo debido a la crisis económica que había en el país europeo. Pasó por un entrenamiento bastante fuerte con Julio, que en ese momento se encargaba de las operaciones de Perú. Antonio Jr. creyó conveniente que Víctor estuviera con él todo el tiempo y que compartiera oficina, ya que veía su potencial y lo quería preparar para cualquier oportunidad de negocio futuro. Entonces, en enero de 2015, se decidió enviar a Víctor a Chile como gerente de Administración y Finanzas, a fin de reforzar el equipo directivo y tener información adicional sobre las operaciones en Chile. Jorge Maldonado —gerente general— no iniciaba las labores. Antonio Jr. detectó que lo que estaba buscando era retrasar los trabajos como una medida de fuerza para poder renegociar a su favor un paquete más grande de acciones por gestionar el contrato. Ya se había acordado entregarle el 15% de acciones, pero él quería el 50% de las acciones, pretendiendo mayores ingresos y el control de la empresa. Esta medida de coacción estaba ocasionando retrasos en el inicio del contrato y malestar en Telefónica de Chile —presionaba para que el contrato fuera adjudicado a otra empresa—. Jorge, por el hecho de ser local, poseía contactos y conocía el negocio; además tenía una personalidad competitiva, y muchas veces pensaba ser dueño de la verdad. Antonio Jr. y Julio basaban la ejecución de los proyectos en la comunicación y participación activa de toda la cadena de valor de la empresa. Era obvia la diferencia de culturas empresariales y la

---

<sup>5</sup> Telefónica de Chile – Contrato número: 14648516.

comunicación con Jorge se estaba resquebrajando. Jorge tenía 52 años, era casado, con dos hijos. Antonio Jr. decidió confiar en él para el proyecto, ya que era un antiguo compañero de trabajo del grupo ESPATEL-España, y pensaba que el hecho de ser local y haber trabajado en el mismo servicio facilitaría la implementación del proyecto de manera rápida.

Fue así que aquella mañana de febrero en los condominios de playa, Antonino Jr. y Julio decidieron iniciar la implementación del contrato con Telefónica de Chile lo antes posible, y viajar allí para ver de cerca cómo resolver el tema directamente. Víctor ya se estaba encargando de los trámites con bancos, alquiler de local y contactos con diversos proveedores. Conversaron con Jorge y le explicaron que no sería parte del proyecto por no compartir la misma cultura y por su falta de compromiso —decisión que fue comunicada a Telefónica de Chile—. Era urgente decidir sobre cuál sería el plan de acción para comenzar a trabajar la última semana de febrero.

#### **1.4. Situación actual y problema**

Telefónica de Chile estaba muy mortificada por el retraso en el inicio del contrato y envió un ultimátum de que no empezar en las próximas dos semanas resolvería el contrato y lo adjudicaría al segundo postor. En ese momento, ALSAC ya había realizado algunos gastos, como el alquiler de un local y la contratación de algunas personas, además de haber entregado una carta fianza de fiel cumplimiento por el importe de U\$250,000 que sería ejecutada por parte de Telefónica de Chile. La situación era muy tensa, no solo por el incumplimiento e imagen de la empresa sino también por las pérdidas potenciales que se originarían al no iniciar las obras. Se debía resolver en pocos días qué se haría con Jorge y cuál sería su reacción, qué ocurriría con los trabajadores, cómo se contrataría al personal técnico faltante en tan poco tiempo. Para la ejecución del proyecto serían necesarias 200 personas, incluyendo personal administrativo y técnico. Si bien es cierto que ya se habían abierto cuentas bancarias, estas no tenían un historial. Uno de los proveedores básicos, entre las empresas de *renting* vehicular dudaba en entregar aproximadamente 100 furgonetas con equipamiento específico para estas actividades —cuya inversión le representaría US\$1.6 millones— a una empresa sin trayectoria en Chile. Antonio y Julio estaban preocupados por la situación actual y había que ejecutar una acción inmediata; ya no contaban con más tiempo.





## CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

### 2.1. Resumen

ALSAC – CHILE es una empresa chilena de capitales 100% peruanos. Nace en el año 2015 por la visión de expansión de negocios del Grupo ALSAC a otros países y en la búsqueda de convertirse en proveedor global de Telefónica de España, y brindando los servicios de instalación, mantenimiento de planta externa y última milla. Actualmente tiene un problema con Telefónica de Chile por el retraso de inicio de contrato originado básicamente por Jorge Maldonado "Gerente General" y sus ambiciones de poder y control de la compañía.

### 2.2. Objetivos académicos

El caso ALSAC-CHILE se desarrolla desde el punto de vista del crecimiento orgánico del Grupo ALSAC en otros países, y de los problemas que pueden presentarse durante la puesta en marcha de un proyecto nuevo, teniendo en cuenta las diferentes culturas, valores de sus directivos y condiciones regulativas empresariales entre países. Si bien es cierto que el Grupo ALSAC es una empresa familiar, el manejo y la dirección de las diferentes áreas de la empresa están a cargo de personas que no tienen relación sanguínea con los accionistas en su gran mayoría; el modelo de negocio se basa en accionistas, directorio y gerencia.

#### Crecimiento

El Grupo ALSAC detecta la política de Telefónica de España de contar con proveedores globales y busca desde el año 2010 tener contacto con la mesa de compras de Telefónica de España para que lo inviten a participar en distintos procesos concursales en los países donde opera. Se comienza a participar en procesos en Colombia en el año 2010, y en 2016 se adjudica un contrato piloto de seis meses de duración en diferentes ciudades de ese país. Por otro lado, en Chile se presenta una oferta en el año 2014 y no se gana el concurso. Es en 2015, en Chile, cuando nuevamente se tiene una oportunidad de internacionalización del grupo y se ingresa con un primer contrato.

#### Modelo de gobierno corporativo

El Grupo ALSAC y todas sus empresas basan su modelo de gobierno corporativo en Junta de accionistas, directores y gerencias, respetando las decisiones de cada uno de los órganos a pesar de ser una empresa familiar por la composición del accionariado. Este caso nos sirve para darnos cuenta cómo la Alta Dirección de la empresa reacciona ante

los problemas y cómo los resuelve de manera rápida, poniéndose en varios escenarios o alternativas de solución y respetando el modelo corporativo del Grupo.

## **2.3. Diagnóstico de la empresa**

### **2.3.1. Entorno externo**

- Falta de técnicos para atender la demanda del sector.
- Existen 13.4 millones de clientes con un crecimiento anual de 6%.
- Existe sindicato de la rama de Telecomunicaciones; los sueldos de los técnicos se deben negociar con ellos.
- Fuerte competencia entre proveedores.

### **2.3.2. Estrategia**

- Especialistas en servicios de infraestructura de Telecomunicaciones; se busca la internacionalización de la empresa mediante el cliente Telefónica de España.

### **2.3.3. Sistema de dirección y control**

- Por ser una empresa nueva y tener problemas de implementación por conflictos internos, los procesos de reclutamiento de técnicos y negociación con proveedores son incipientes.

### **2.3.4. Estructura formal**

- Jorge Maldonado es el gerente general, pero no realiza su trabajo ni toma las responsabilidades de acuerdo al cargo. Antonio Jr. interviene en la operación.

### **2.3.5. Saber distintivo**

- La empresa es especialista en la entrega del servicio de infraestructura de Telecomunicaciones. ALSAC es líder en los países donde entrega los servicios.
- Jorge Maldonado conoce regulación chilena y tiene contactos con el cliente y proveedores.

### **2.3.6. Estilos de dirección**

- Antonino Jr. y Julio tienen una forma de trabajar participativa y comunicativa; Jorge, en cambio, un estilo rígido.

### 2.3.7. Estructura real

- Debido a los problemas con Jorge Maldonado y Antonio Jr., este último asume el control de la situación pensando y buscando alternativas de solución para el inicio del contrato con Telefónica de Chile.

### 2.3.8. Misión externa

- La empresa busca satisfacer las demandas del cliente Telefónica de Chile y dar inicio a las operaciones dentro de los plazos acordados en el contrato marco.
- Telefónica de Chile está quejándose por el retraso en el inicio del contrato adjudicado.

### 2.3.9. Valores de la dirección

- Los directivos de Grupo ALSAC tienen un trato especial y digno con el grupo humano; se preocupan por el bienestar de los trabajadores.
- Jorge Maldonado tiene un interés propio y esto está disminuyendo la confianza con los directivos de Grupo ALSAC.

### 2.3.10. Misión interna

- Jorge Maldonado se desenvuelve por motivos extrínsecos; busca su beneficio personal y el control de la empresa.
- Existe desconfianza entre Jorge y Antonio Jr.

## 2.4. Definición de problemas y alternativas

### 2.4.1. Primer nivel

**Problema:** retraso en el inicio del contrato con Telefónica de Chile.

**Alternativas:**

- a. Reunirse con los funcionarios de Telefónica de Chile y entregar una carta Gantt del proyecto donde se puedan ver los cambios de fecha y buscar renovar la confianza.

Eficacia: esta alternativa busca generar flujos de ingresos futuros de dinero para la empresa.

Atractividad: se da la posibilidad de aprender nuevas formas de operar en otros países con el cliente, dando oportunidad de compartir los conocimientos de los distintos países y buscar una mejora continua de operar.

Unidad: con esta alternativa se busca mejorar la confianza con el cliente.

- b. Retirarse del proyecto y de esa manera no perjudicar las operaciones de Telefónica de Chile. Negociar una salida amistosa y colaborativa buscando que no se deterioren las relaciones con el cliente.

Eficacia: con esta alternativa no se generan flujos de dinero y se ejecutarían cartas fianzas ocasionando pérdidas económicas y en la marca.

Atractividad: con esta alternativa no existiría la oportunidad de conocer otras operaciones; limita el conocimiento.

Unidad: la confianza con el cliente disminuiría para invitar a ALSAC a nuevos proyectos.

**Decisión:**

Antonio Jr. decide tomar la alternativa “a”.

**2.4.2. Segundo nivel**

**Problema:** Jorge retrasa el inicio del proyecto y presiona a Antonio Jr. para un aumento de sus acciones. Jorge Maldonado debe ser reemplazado.

**Alternativas:**

- a. Nombrar gerente general a Víctor Pozo, ya que conoce y es parte de la cultura de la empresa.

Eficacia: por la experiencia vista en el caso, es mejor trabajar esta alternativa con personas que compartan la cultura de la empresa, antes que poner en riesgo una operación con una persona que no cuente con esta cultura.

Atractividad: Víctor conoce los procesos de la empresa en Perú; es más fácil adaptar las políticas del grupo en otro país que con un foráneo.

Unidad: Víctor sentirá el valor que le dan los directivos y es por ello que lo ascienden, entregándole la confianza del manejo de la empresa.

- b. Contratar un gerente general en Chile para que se haga cargo de la empresa.

Eficacia: existe riesgo de velocidad de implementación del proyecto hasta que se busque a la persona idónea en Chile. El contrato debe empezar cuanto antes.

Atractividad: si se contrata un gerente general chileno, la velocidad de transmisión de conocimiento de las operaciones podría ser más lenta que con Víctor que ya pasó por una etapa de preparación en Perú.

Unidad: esta decisión podría afectar a Víctor que ya está cumpliendo las funciones que no ejerce el gerente general. Víctor ya está asumiendo el control.

**Decisión:**

Antonio Jr. decide tomar la alternativa “a”.

### 2.4.3. Tercer nivel

**Problema:** Telefónica de Chile amenaza con rescindir el contrato; esto ocasionaría pérdidas económicas y de prestigio ante el cliente.

**Alternativas:**

- a. Reunirse con los funcionarios de Telefónica de Chile y comprometerse para el inicio con una fecha inamovible.

Eficacia: asegura la continuidad del contrato y mejora las expectativas de ALSAC - CHILE.

Atractividad: mejora el aprendizaje de conocimiento en las negociaciones globales con Telefónica de España.

Unidad: recompone relaciones y genera confianza con funcionarios de Telefónica de Chile; se acercaban nuevos procesos de concursos y Antonio Jr. quería participar.

- b. Llamar a Telefónica de España para solicitarle una prórroga en el inicio de actividades.

Eficacia: esto prendería alarmas en Telefónica de España; es mejor resolverlo en Chile. Podría afectar también la operación de Perú en un futuro.

Atractividad: utilizar esta alternativa podría originar que Telefónica de España dé la orden de terminar el contrato y con esto se bloquearía la oportunidad de aprender a operar en otros países.

Unidad: disminuiría la confianza de Telefónica de España con el Grupo ALSAC.

**Decisión:**

Antonio Jr. decide tomar la alternativa “a”.

### 2.5. Plan de acción

Antonio Jr. tiene que reunirse con los funcionarios de Telefónica de Chile y entregarles una carta Gantt del proyecto solicitando nuevas fechas. Debe nombrar a un nuevo gerente general de ALSAC - Chile que tenga la cultura del Grupo ALSAC, y designar un director internacional de operaciones para que ayude en la implementación y luego en el desarrollo de la compañía en Chile. Jorge Maldonado será relevado del cargo de gerente general, ya que no es aceptable que por su ambición ponga en riesgo el futuro de ALSAC – Chile, y negociará su salida del accionariado. Deberá buscar un acuerdo con los bancos y con proveedores entregando garantías bancarias, sobre todo al proveedor de vehículos.

### 2.6. Conclusiones y aprendizajes

Este caso aporta una enseñanza referida, mayormente, a la relación entre la dirección de personas y la manera de gestionar una empresa. Destaca que el compromiso, la confianza

y la unidad son claves para llevar a cabo todo proyecto que se proponga desarrollar una compañía. Resalta la importancia de los valores personales y cómo a través de ellos pueden forjarse lazos de entendimiento entre las personas, como también la posibilidad de actuar de forma que esos valores sean la base del gobierno y de la toma de decisiones de la empresa.

Se puede apreciar claramente la relevancia de los vínculos de amistad y confianza entre Antonio Jr., su familia y Julio, que constituyen, además, un pilar firme para la elección de nuevos socios. Estos deben compartir los mismos valores y la misma cultura empresarial; de lo contrario, la convivencia se torna dura, provocando quiebres en las relaciones humanas y poniendo en riesgo el porvenir del negocio.

La personalidad ambiciosa de Jorge Maldonado, que antepone su beneficio personal al de la empresa y sus socios, lleva a riesgo el término del contrato con todas las consecuencias económicas y de prestigio involucradas. Su egoísmo y su ambición desmesurada desencadenan desconfianza, tanto en los colaboradores de la empresa como en los clientes.

El caso muestra que gestionar un negocio no es solamente tener la capacidad de realizar contrataciones, sino la habilidad de saber cuándo y cuánto se entrega del negocio a los trabajadores que pueden convertirse en futuros socios o a terceros que puedan ingresar al accionariado, teniendo muy en claro cuál es y será su aporte. El mal manejo de todo lo mencionado puede poner en riesgo la relación con el cliente, frustrando emprendimientos y originando pérdidas económicas y de confianza.

Es importante definir los problemas y estudiar alternativas de solución, con sus respectivas consecuencias en los niveles de eficacia, atractividad y unidad. Es importante tomar decisiones en las inversiones, con números y cálculos que midan el riesgo que enfrentará la empresa. Asimismo, tener en cuenta en qué etapa de evolución se encuentra el negocio, por qué retos es posible apostar, analizar cuáles serán los resultados de nuevos desafíos y si es el momento oportuno para tomarlos.

El sentido común, la asunción de roles, el compromiso con los valores y la firmeza en la toma de decisiones son indispensables en la evaluación de problemas y alternativas que enfrenta la empresa en cualquier momento de su vida.

## BIBLIOGRAFÍA

Apuzzo, D. (2014). *Telefonía Móvil Argentina*. Recuperado del sitio de Internet de la Unión Internacional de Telecomunicaciones: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Americas/Documents/EVENTS/2014/0819-PA-IMT/140818%20Daniela%20Appuzo%20\(2\).pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Americas/Documents/EVENTS/2014/0819-PA-IMT/140818%20Daniela%20Appuzo%20(2).pdf)

Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile – Subtel (2016). *Sector Telecomunicaciones. Primer trimestre 2016*. Recuperado de [http://www.subtel.gob.cl/wpcontent/uploads/2016/06/PPT\\_Series\\_MARZO\\_2016\\_V3.pdf](http://www.subtel.gob.cl/wpcontent/uploads/2016/06/PPT_Series_MARZO_2016_V3.pdf)

Última milla (s. f.). En iWinds Tecnología en Comunicaciones. Recuperado de <http://www.iwinds.com.ar/ultima-milla/>