



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA
DEL LITORAL**



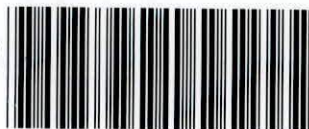
**ESCUELA DE POSGRADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TESIS
ANALISIS DE LAS ADMINISTRATIVO,
RECURSOS HUMANO Y ECONOMICO
DE PACIFICTEL S. A.**

**DIRECTOR
ING. SERGIO FLORES.**

**EXPOSITORES
ING. CARLOS RODRÍGUEZ FRANCO.
ING. CARLOS RIOS KUJAN.**

Año 2002



DP-06008

INDICE

CAPITULO 1

ADMINISTRACION

- 1.1 Antecedentes de la Empresa: Inicio y evolución.
- 1.2 Elaboración del plan estratégico
 - 1.2.1 Misión, Visión y Valores.
- 1.3 Análisis externo
 - 1.3.1 Análisis del macro ambiente (escenario).
 - 1.3.2 Análisis del micro ambiente en el sector de telefonía fija.
 - a.- Cinco Fuerzas de Porter.
 - b.- Análisis del mercado.
 - c.- Establecer la estrategia a nivel de negocio
- 1.4 Análisis interno.

CAPITULO 2

ORGANIZACIÓN

- 2.1 Diseño organizacional y estructura organizacional.
- 2.2 Estructura organizacional de Pacifictel S.A.
- 2.3 Criterios usados para diseñar la organización.
- 2.4 El CRM como herramienta competitiva de la Organización
- 2.5 Coordinación efectiva.
- 2.6 La evolución de la organización en el tiempo.

CAPITULO 3

ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

- 3.1 Recursos humanos y desarrollo de Pacifictel.
- 3.2 Importancia del análisis y descripción de los puesto de trabajos.
- 3.3 Participación de los trabajadores en la empresa.
- 3.4 Salud laboral.
- 3.5 Organización y puestos de trabajo.
- 3.6 Políticas de retribución.
- 3.7 Motivación: liderazgo y clima laboral
- 3.8 Evaluación del desempeño.
 - 3.8.1 Plan de formación
- 3.9 Empowerment: Delegación de responsabilidades.
- 3.10 Outsourcing: Tercerización.

CAPITULO 4

MERCADO, PRODUCTIVIDAD E INGRESOS DE NUEVOS COMPETIDORES

- 4.1 Densidad Telefónica.
- 4.2 Productividad de PACIFICTEL
 - 4.2.1 PACIFICTEL respecto a otras telefónicas en Sudamérica.
 - 4.2.2 PACIFICTEL respecto a ANDINATEL
 - 4.2.3 Empleados de Pacifictel en las diferentes Provincias.
 - 4.2.4 Densidad Telefónica de PACIFICTEL respecto a ANDINATEL y ETAPA.
 - 4.2.5 Análisis comparativo de las estructuras Operacionales de Pacifictel y Andinatel.
- 4.3 Distribución de los ingresos de PACIFICTEL de acuerdo a las categorías.
 - 4.3.1 Ingresos por ventas de líneas telefónicas.
 - 4.3.2 Ingresos por tráfico telefónico.
 - 4.3.2.1 Ingresos por tráfico local
 - 4.3.2.2 Ingresos por tráfico regional.
 - 4.3.2.3 Ingresos por tráfico por tráfico nacional.
 - 4.3.2.4 Ingresos por tráfico internacional.
 - 4.3.2.5 Ingresos por tráfico celular.
- 4.4 Nuevos Competidores.

CAPITULO 5

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

- 5.1 Utilidad neta de Pacifictel comparada con Andinatel
- 5.2 Análisis financiero en el año 2001 Pacifictel vs. Andinatel.
- 5.3 Estadística de la Situación Financiera de Pacifictel.
- 5.4 Principales Ingresos Operativos de Pacifictel.
- 5.5 Análisis del trafico entrante en los años 2000 y 2001
- 5.6 Eficiencia y Rentabilidad
- 5.7 Crisis financiera en Pacifictel (año 2002)
 - 5.7.1 Caída de las utilidades.
- 5.8 Plan inmediato de acción y moralización de Pacifictel
- 5.9 Modificación de la política para fijación de tarifas con los carries.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CAPITULO 1

ADMINISTRACION

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA: Inicio y evolución

En octubre de 1972 el gobierno nacional integra definitivamente todo el sector de las Telecomunicaciones en un solo organismo rector el IETEL.

El 10 de agosto de 1992 en el Registro Oficial 996 se publica la Ley Especial de Telecomunicaciones con lo que se crea EMETEL, la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones que es el organismo encargado de la ejecución de las políticas de telecomunicaciones en el país y la Superintendencia de Telecomunicaciones encargada de cumplir y hacer cumplir las resoluciones del CONATEL, controlando y regulando el espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones.

El 30 de agosto de 1995 se publica la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones, regulando los procedimientos para llevar adelante el proceso de la Modernización y de la delegación de la explotación del servicio público de telecomunicaciones al sector privado, mediante subasta pública internacional abriendo camino a la telefonía móvil celular mediante un contrato de concesión de 15 años. En el artículo 43 de la misma Ley transforma a EMETEL en una sociedad anónima (EMETEL S.A.).

El 17 de noviembre de 1997, la Superintendencia de Compañías aprueba la escisión y dispone al Registrador Mercantil del Distrito Metropolitano, la inscripción de las escrituras de la resolución aprobatorias y la creación de Andinatel S.A y Pacifictel S.A

La disposición legal señalaba que el mecanismo de transición de la administración pública a la administración privada de las empresas sería mediante la subasta pública de las acciones de las mismas.

Se presentaron problemas en el proceso de venta y la situación de los mercados de telecomunicaciones y los mercados de capitales llevaron al CONAM a decidir que no era el momento adecuado para vender las empresas.

La necesidad de alcanzar a la mayor brevedad posible la liberalización del mercado de las telecomunicaciones y facilitar el proceso de transformación de las empresas para enfrentar esta apertura llevó a la necesidad de generar algunos cambios en el marco jurídico. En este sentido, con fecha 13 de marzo del 2000 se expide la Ley de Transformación Económica del Ecuador, la cual señala que todos los servicios de telecomunicaciones se brindarán en régimen de libre competencia, evitando los monopolios, prácticas restrictivas o de abuso de posición dominante, y la competencia desleal, garantizando la seguridad nacional y promoviendo la eficiencia, universalidad, accesibilidad, continuidad y la calidad del servicio.

Esta ley señala adicionalmente que en lo referente a la transformación de la composición accionaria de las empresas de telecomunicaciones, se podría dar un proceso de venta de acciones o un proceso de derecho preferente para la suscripción de las mismas. En el caso de realizarse un proceso de venta, se contemplaría la posibilidad de hacerlo en un porcentaje de hasta el 51% de las mismas. Por encargo de la Ley, el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) ha expedido los reglamento que permiten aplicar las modificaciones legales señaladas en la Ley de Transformación Económica.

Es importante señalar que, a pesar de que todos los elementos legales requeridos para la privatización de las empresas de telecomunicaciones se encuentran vigentes, se encuentra en su etapa final de preparación un nuevo proyecto de Ley de Telecomunicaciones, el cual trata de dinamizar aún mas el sector, implantando un sistema simple y moderno de concesiones y autorizaciones y reestructurando los entes de regulación y control, entre otras características importantes.

El CONAM trato de concesionar la administración de PACIFICTEL. La compañía escandinava Swedtel y el holding móvil regional América Móvil fueron las únicas empresas que presentaron ofertas para administrar a Pacifictel.

Las ofertas pasaron a manos de la agencia de privatización CONAM y el holding gubernamental para empresas estatales Fondo de Solidaridad, quienes darían a conocer el adjudicatario el 30 mayo del 2002.

Los interesados que cumplieron con los requisitos de precalificación, pero que prefirieron no presentar ofertas son: la Española Telefónica; la empresa colombiana de telecomunicaciones EPM; AT&T; la filial de Deutsche Telekom, Detecon; y la brasileña Brasil Telecom.

El adjudicatario recibiría un contrato para administrar Pacifictel por hasta ocho años a partir del 19 de junio. Al final del cuarto año, el administrador podría renovar su contrato cada dos años. Así mismo al finalizar del contrato, el administrador estará en condiciones de adquirir la compañía.

En América Latina, Swedtel tiene un contrato para administrar la compañía estatal de Nicaragua, Enitel. La mexicana América Móvil tiene 30 millones de suscriptores de telefonía inalámbrica en la región y cuenta con experiencia en línea fija en Guatemala, donde opera 700.000 líneas a través del ex monopolio estatal Telgua.

Pero el proceso falló porque Swedtel no presento las garantías y además América Móvil es el accionista mayoritario de PORTA. Actualmente la empresa se maneja con la administración propia.

Nuevamente se piensa concesionar la empresa a un operador internacional para lo cual se ha fijado como fecha tentativa el 15 de Octubre del 2002.

Pacifictel controla un 43% de la infraestructura ecuatoriana de línea fija y tiene cerca de 580.000 líneas instaladas. A Diciembre del 2001, la compañía facturó 130,6 millones de dólares y registró una utilidad neta de 8,1 millones de dólares.

1.2 ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO DE PACIFICTEL

1.2.1 MISIÓN, VISION Y VALORES:

Fijar la misión y visión de la empresa permite contar con un documento que fije las bases de la organización y para llegar a la formulación de los mismos es necesario hacer participar en ella a todo la gente que forma la organización.

Estos enunciados deben ser simples y breves y deben permitir a la gente hacer posible sus sueños, asumir riesgos y pensar creativamente de tal forma que todos los que formen la organización se encuentren comprometidos con la misión y visión de la empresa.

Los enunciados de la misión y visión de PACIFICTEL han sido pulidos varias veces y se ha plasmado en lo siguiente.

MISION:

“Proveer soluciones de telecomunicaciones a usuarios finales, aliados o socios estratégicos, integrando servicios de excelencia, con tecnología de nuestra propiedad o de terceros, anticipándose a las demandas del mercado y en permanente mejoramiento interno.”

VISION:

“Ser competitivos, cumpliendo estándares internacionales de calidad, a través de una estructura organizacional y tecnológica orientada a desarrollar nuevos servicios con un equipo humano altamente capacitado, creativo, permanente motivado y comprometido con la creación de valor para la empresa y la comunidad.”

Una misión que no esta bien definida no es útil para la toma de decisiones.

Si estos enunciados nacieron de la participación de toda la organización fácilmente se van a sentir identificados con ellos.

Debemos preguntarnos periódicamente si estamos haciendo las cosas lo mejor que podemos para vivir de acuerdo a estos enunciados, también debemos preguntarnos si estamos previniendo problemas para llegar a nuestros objetivos, esto nos lleva a ser proactivos, lo cual nos permite un mayor dominio para lograr nuestros intereses.

VALORES:

Al fijar nuestros valores se logra una nueva cultura en la organización, estos valores servirán de soporte a la motivación de los miembros de la organización. Para lograr la satisfacción de los clientes, accionistas y empleados PACIFICTEL debe comprometerse con los siguientes valores:

EFICIENCIA
CREATIVIDAD
INICIATIVA
RESPONSABILIDAD
HONRADEZ
RESPECTO
LEALTAD
CONFIANZA

Con creatividad, iniciativa y responsabilidad se puede lograr la eficiencia, así mismo un ambiente de honradez, respeto y lealtad genera confianza, todos estos valores forman nuestros pilares de la organización.

1.3 ANALISIS EXTERNO

1.3.1 MACROAMBIENTE (ESCENARIO)

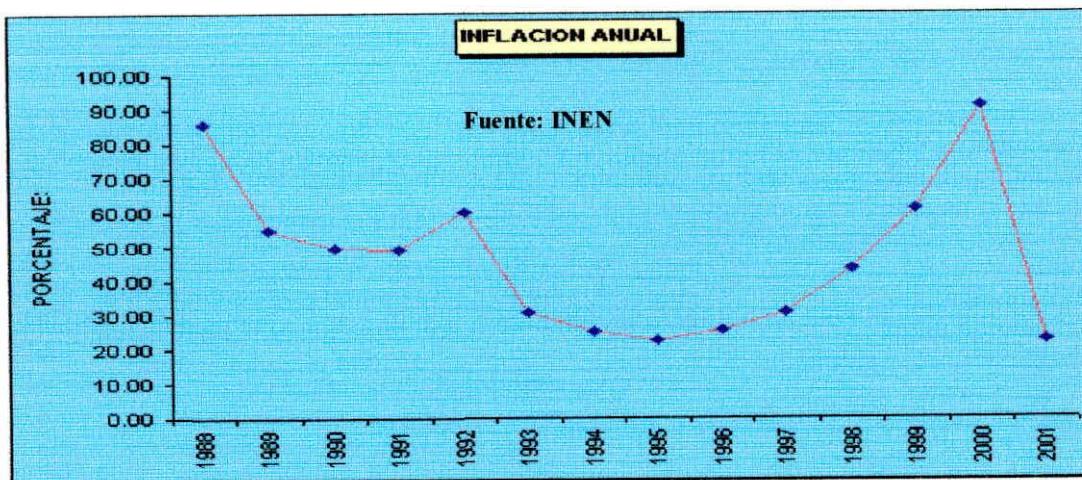
POLÍTICA

Nuestro país actualmente tiene un gobierno estable a pesar del antagonismo entre las diferentes fuerzas políticas representadas en el congreso nacional, existe oposición a las intenciones de modernización del estado especialmente en los sectores eléctricos y de telecomunicaciones, el apoyo a la contratación y construcción del nuevo oleoducto ha provocado gran cantidad de movilización de recursos e inversiones en la economía nacional.

ECONOMIA

La economía del País proyecta una debilidad productiva con bajos ritmo de crecimiento.

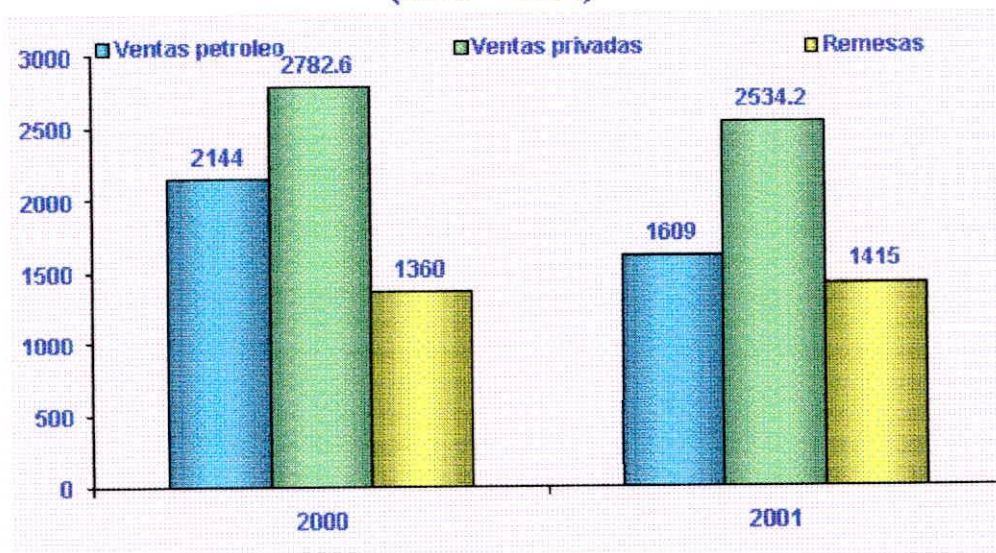
La inflación sigue creciendo pero a menor ritmo pues la inflación acumulada de Enero a Agosto del 2002 es 6.7%. Los ingresos salariales no permiten al 80% de la población financiar la canasta básica.



La balanza de pagos registra saldo deficitario (376 millones de dólares) y varios productos de exportación tienen dificultades (banano, camarón, etc).

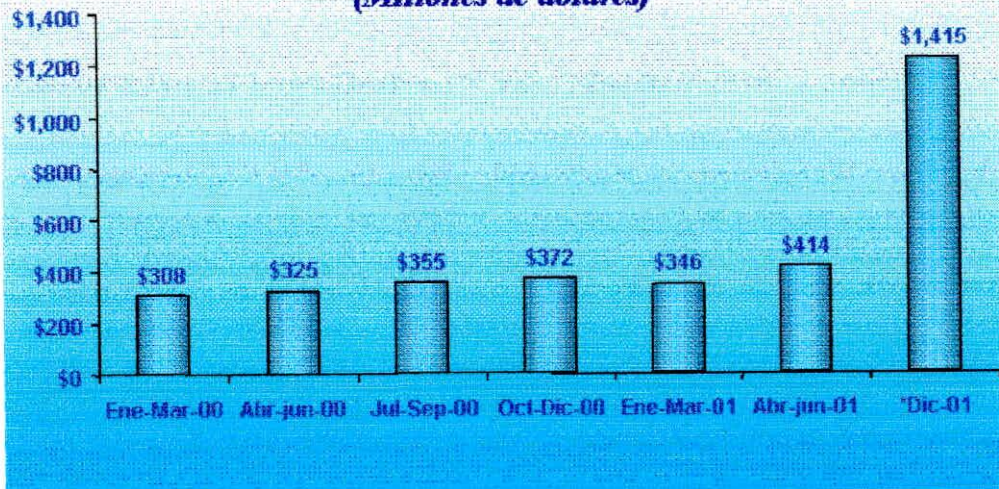
El precio del Petróleo y las remesas de los inmigrantes ayudan a sostener la dolarización.

INGRESOS DE DIVISAS AL PAIS (2000 – 2001)



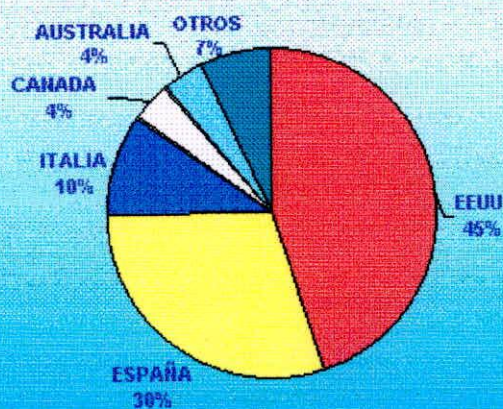
Fuente: Banco Central del Ecuador

REMESAS POR MIGRANTES
(Período Enero 2000 a Diciembre 2001)
(Millones de dólares)



Fuente: Banco Central del Ecuador

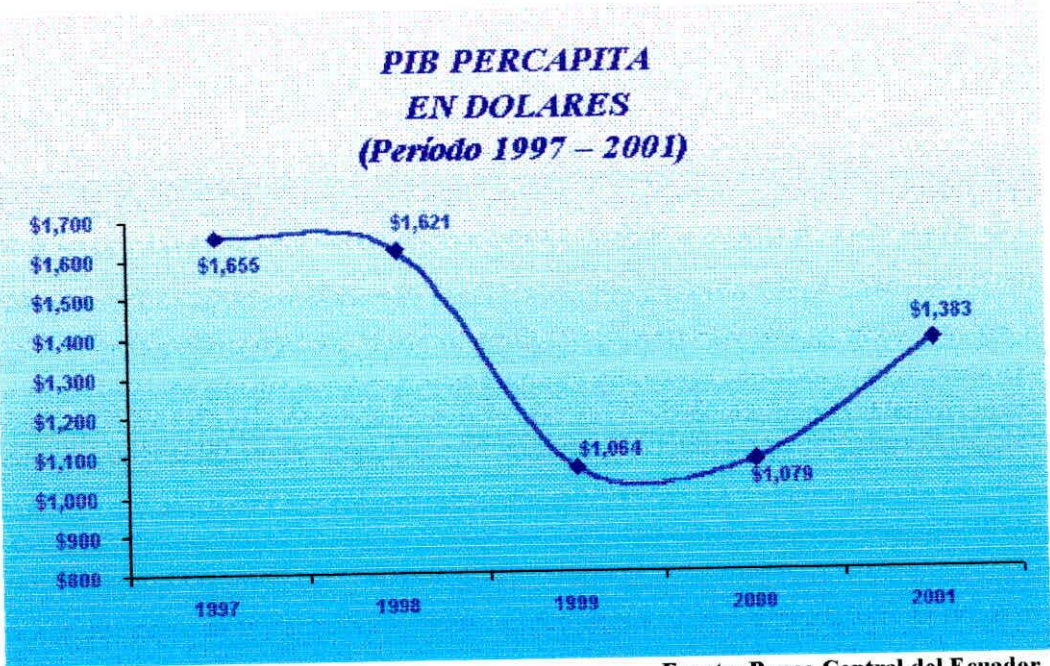
DE DONDE PROVIENEN LAS REMESAS



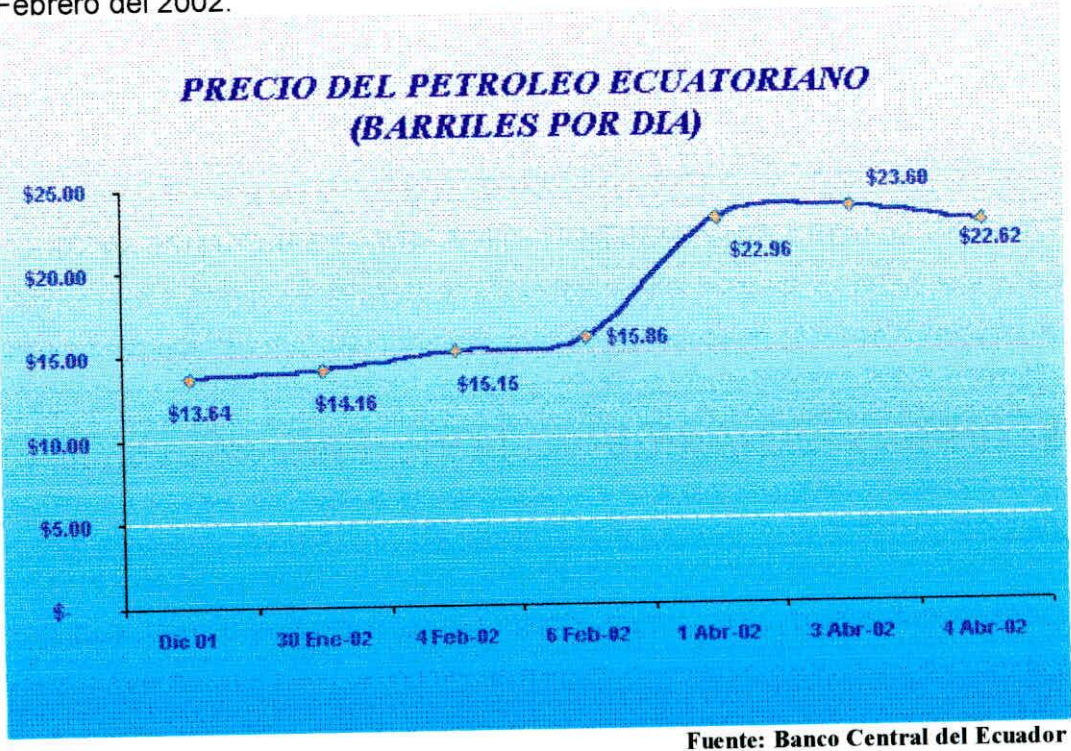
Fuente: Banco Central del Ecuador

La reforma fiscal ha comprometido el 70% de los futuros ingresos de petróleo del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) para pagar la deuda interna y externa.

El **PIB PERCAPITA** sufrió un descenso en el período desde 1998 agravándose en 1999 por efecto de la crisis Bancaria, luego de lo cual el País adoptó la dolarización por la falta de confianza en el sistema monetario del País. El PIB PERCAPITA a partir de la dolarización a experimentado un crecimiento sostenido.



El precio del barril del petróleo experimentó una recuperación a fines de Febrero del 2002.



FACTOR DEMOGRAFICO

El Ecuador posee una población de cerca de 12.156.608 de habitantes según el VI Censo de Población (Nov 2001) con una población económicamente activa de 4.585.575 aproximadamente.

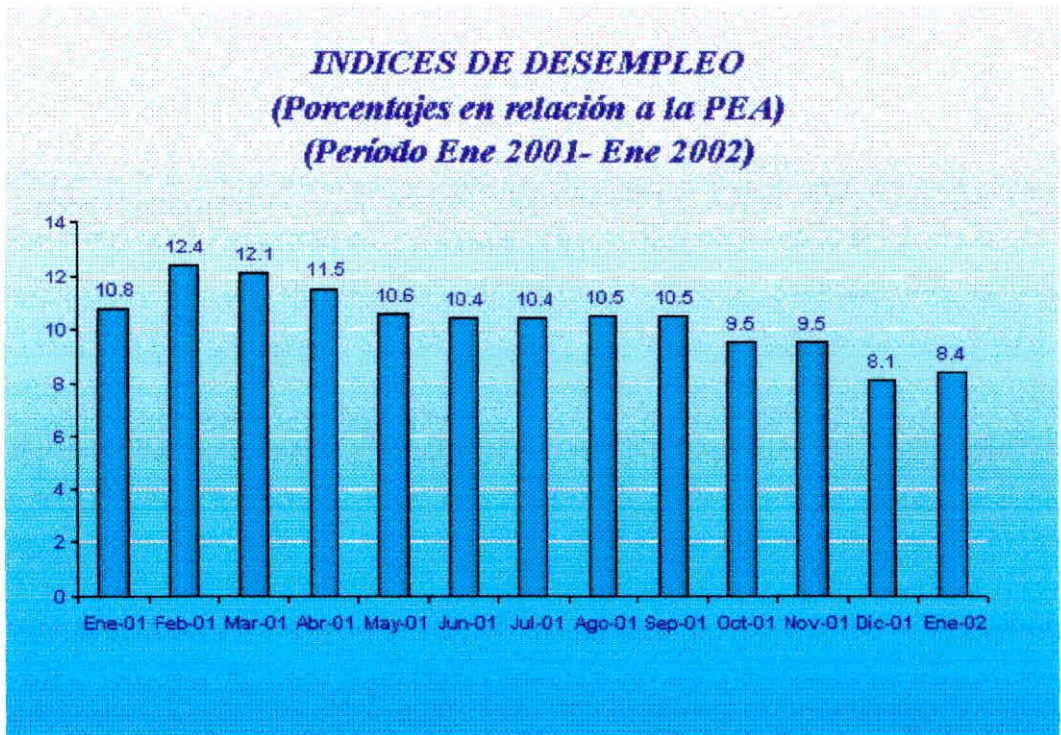
Ver anexo Estadísticas del INEC \linec_gov.htm \linec_gov1.htm

PACIFICTEL se encuentra consolidado en su región con cerca de 580.503 suscriptores en telefonía básica, existiendo un mercado insatisfecho en este tipo de servicio.

FACTOR SOCIAL Y CULTURAL

Nuestro país se desenvuelve, en un marco intercultural de acuerdo a las regiones naturales, pero en sí existe una identidad como estado ecuatoriano con similitud de creencias y costumbres.

En el año 2001 la tasa de desempleo llego al 12 % y en los últimos años el movimiento migratorio se ha incrementado, principalmente en las regiones australes, con destino a los EEUU, España, Italia, etc., lo que ha influido en muchos aspectos de tipo social en dicha región. Se estima que para este año la tasa de desempleo disminuirá pero seguramente debido a la migración de ecuatorianos a otros Países.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Un estudio de la comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) indican que tasa de desempleo es alta en América Latina, el número de desempleado en la región es del 8%.

Tasa de desempleo en América Latina en %		
PAIS	2001	2002*
ARGENTINA	16,0	22,0
COLOMBIA	19,0	18,0
VENEZUELA	14,0	16,0
URUGUAY	16,0	15,0
PERU	9,0	11,0
CHILE	9,0	8,5
ECUADOR	12,0	9,0
BRASIL	8,0	7,0
MEXICO	2,0	3,0

Fuente: Cepal

* Estimado

ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Tecnológicamente las telecomunicaciones evolucionan rápidamente, con la globalización, el negocio se convierte en un continuo reto de innovación tecnológica, la tendencia es llegar a la convergencia de servicios y el acceso inalámbrico, una red de transporte que permita disponer de grandes ancho de banda capaz de soportar la demanda de nuevas tecnologías.

1.3.2 MICROAMBIENTE EN EL SECTOR DE TELEFONIA FIJA.

a.- CINCO FUERZAS DE PORTER

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial y para ello se realiza un análisis estructural de dichos sectores con el fin de identificar lo atractivo del mismo.

Una estrategia competitiva debe surgir de la comprensión de las reglas de competencia que determina lo atractivo de un sector industrial.

La intención ultima de la estrategia competitiva es tratar de cambiar esas reglas a favor de la empresa y observar que cada industria se encuentra afectada por 5 fuerzas competitivas que determinan la utilidad del sector.

La **interpelación** de estas 5 fuerzas determina la capacidad de las empresas en un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión mayores que el costo de capital ya que estas 5 fuerzas tienen influencia sobre los precios, costos y la inversión requerida de la empresa en un sector y estas son conocidas como las **5 FUERZAS DE PORTER**, con las cuales se ha procedido a realizar un análisis para PACIFICTEL.

Poder de Negociación del Cliente (PNC)

Los clientes tienen poder de negociación cuando obligan a bajar los precios especialmente cuando protestan organizadamente, veamos algunos casos.

En 1998 en Perú, la Asociación de Consumidores y Usuarios convocó a una demostración de presión, denominada "El Silencio de los Teléfonos".

En los domicilios, la "abstinencia telefónica" se extendió durante 24 horas, mientras que en las oficinas se restringió a dos horas (desde las 11:00 am a la 1:00 pm).

El motivo de la manifestación fue la nueva estructura tarifaria de la telefonía fija, en la que una llamada de un segundo de duración pasaba en la práctica a costar lo mismo que una de tres minutos.

El **caso español** el más emblemático de la oleada global de reclamaciones, debido a todas las implicaciones que adquirió la protesta en ese país. La llamada "Huelga de teléfonos descolgados" se convocó en España el 3 de septiembre de 1998.

Los consumidores alegaban que Telefónica había subido las tarifas porque en el ámbito local no tenía competencia; en cambio, sí había rebajado las llamadas interprovinciales e internacionales, pues en este campo ya contaba con consorcios rivales. También criticaban que, mediante la elevación de precios, la empresa pretendía compensar las pérdidas sufridas tras sus cuantiosas inversiones en algunos países de América Latina, como Argentina y Brasil.

Lo que empezó como un boicot de telefonía fija se extendió hacia los demás servicios de Telefónica, como el uso de Internet o celulares. Incluso, se planteó un boicot al canal de televisión Antena 3, debido a su vinculación económica con Telefónica.

A través de Internet, grupos de usuarios más radicales -por ejemplo, "Tumbemos a Telefónica", "Plataforma para la Huelga" y "Plataforma Tarifa Plana"- llamaron a otras medidas de presión: usar programas de piratería informática para hacer colapsar las centrales de Telefónica, o saturar las líneas gratuitas de atención a la empresa.

También se fijaron días para "bombardear" con mensajes agresivos los correos electrónicos de Telefónica. Esta compañía respondió, a su vez, con otros mensajes en los que amenazaba con encarcelar o cortar la línea a los manifestantes más peligrosos. La "guerra" española llegó a ser comparada con algunos de los escenarios que maneja el Pentágono estadounidense sobre futuros conflictos bélicos basados en procedimientos de sabotaje computarizado.

Finalmente el 30 de noviembre del mismo año el Ejecutivo decretó la total liberalización del sector de las telecomunicaciones.

En 1998 en Venezuela los usuarios apagan los celulares para protestar por el mal servicio.

Un correo electrónico anónimo convoca a los usuarios de Telcel y Movilnet para que realicen una protesta el 15 de diciembre: no realizar llamadas desde un celular durante 24 horas. La medida exige revertir la sobrefacturación y el redondeo de minutos, y mejorar la calidad de las llamadas.

En 1999 en Argentina, obligaron a TELECOM y TELEFONICA a poner una tarifa reducida. A INTERNET por medio de DESCOLGAR los teléfonos durante 15 minutos.

En Estados Unidos actualmente lograron que las compañías proveedoras de Internet absorban el costo de la llamada, como comunicarse a un 0800 en vez de a un 0610.

En Ecuador actualmente el cliente no tiene mucho poder de negociación en el sector de telefonía fija, ya que a pesar de existir una liberación del mercado de las telecomunicaciones su poder de decisión en elección de un mejor servicio esta limitado ya que al momento no existe otro proveedor. El desarrollo de este servicio esta muy próximo con las nuevas concesiones de telefonía fija local y servicio de larga distancia nacional y otorgamiento de licencias para operar servicio fijo inalámbrico las mismas que fueron otorgadas al Grupo TV Cable y a Ecuador Telecom por lo que se prevé el desarrollo de este servicio en el 2003.

Amenaza de Nuevos Ingresos (Competencia) (ANI)

El régimen de libre competencia que rige en la actualidad, abre un sin numero de potenciales competidores en el negocio de las telecomunicaciones es así que muy pronto entrarán a competir en el negocio de la telefonía fija el **Grupo TV Cable y Ecuador Telecom**.

A pesar de las altas barreras de entrada debido a las inversiones que deben hacer para prestar este servicio, estos nuevos competidores están interesados en proveer el servicio.

El grupo TV Cable tiene una ventaja competitiva respecto a Ecuador Telecom. pues al momento es el mayor proveedor de Televisión por Cable en el Ecuador y tiene montada una gran infraestructura de fibra óptica la misma que le permite crecer rápidamente en el sector de las telecomunicaciones.

Existe otra barrera de ingreso es el Riesgo País, esto constituye un parámetro que frena la inversión extranjera. De las ultimas cifras obtenidas de la revista América Economía se puede ver que el riesgo País de Ecuador es superado solo por Argentina y Brasil, esto quiere decir que la apreciación de inestabilidad política, inseguridad jurídica y corrupción es alto en Ecuador.

Últimas cifras del riesgo País (23 de Agosto 2002)	
Argentina	6173
Brasil	1827
Chile	185
Colombia	867
Ecuador	1676
México	362
Perú	795
Venezuela	1039

Fuente: América Economía

Amenaza de Producto Sustituto (APS)

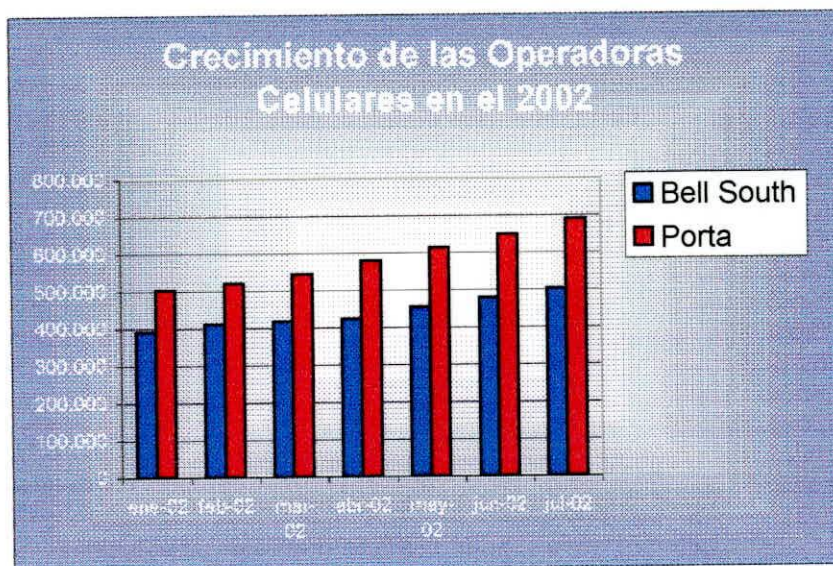
Las tecnologías inalámbricas como la celular, beeper, trunking, PCS y otras tecnologías como voz sobre IP representan tentativas de amenaza a nuestros productos, aunque actualmente estas tienen un costo muy superior a la telefonía básica convencional lo que nos permite sacar ventaja competitiva de manera circunstancial hasta que los costos de dichas tecnologías se masifiquen.

Los servicios celulares se constituyen en un producto sustituto, 9 de cada 100 habitantes en Ecuador usan celular, al momento tenemos a Bell South y a Porta como proveedores de este servicio.

EVOLUCION DE LA TELEFONIA CELULAR EN ECUADOR			
FECHA	Abonados OTECEL (BellSouth) 	Abonados CONECEL (Porta) 	TOTAL
Dic-94	5.300	13.620	18.920
Dic-95	23.800	30.548	54.348
Dic-96	23.295	36.484	59.779
Dic-97	62.345	64.160	126.505
Dic-98	115.154	127.658	242.812
Dic-99	186.553	196.632	383.185
Dic-00	233.733	248.480	482.213
Dic-01	375.170	483.982	859.152
Ene-02	390.987	502.997	893.984
Feb-02	411.847	520.303	932.150
Mar-02	417.650	544.134	961.784
Abr-02	424.255	580.000	1.004.255
May-02	454.507	615.720	1.070.227
Jun-02	478.720	650.827	1.129.547
Jul-02	503.124	689.270	1.192.394

Pronto tendremos a un nuevo proveedor de este servicio, cuatro empresas compraron las bases para la calificación, a las que se suman Andinatel y Pacifictel, que están precalificadas para el proceso.

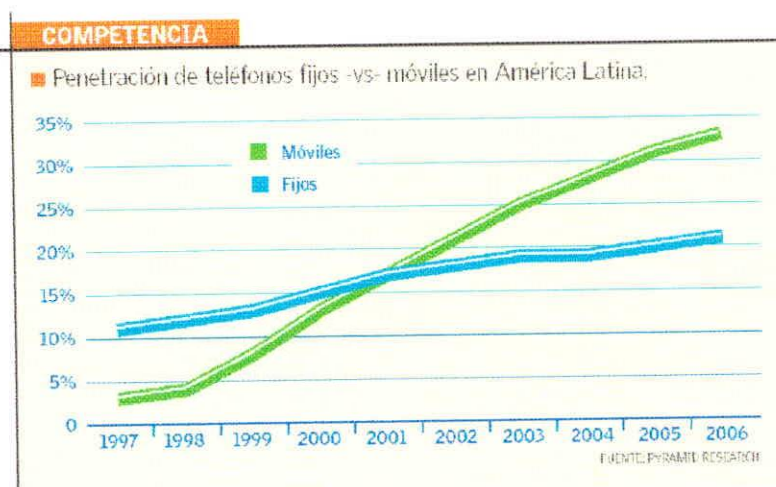
Los abonados en la modalidad prepago; hasta julio del 2002 en OTECEL (BellSouth) representó el 73.28 % y un 89.64 %, para CONECEL (Porta) a julio del 2002 sin que ello signifique que este sector posee menor capacidad de compra ya que en muchos casos la factura de estos clientes supera los 300 dólares cuando el plan mas elevado cuesta 225 dólares. Esta tendencia es la misma en el resto del mundo.



Porta ha invertido hasta el momento alrededor de 400 millones de dólares mientras que BellSouth lo ha hecho con 500 millones de dólares.

A Julio del 2002 Porta ya tiene 689.000 abonados cifra que supera actualmente la cantidad de abonados de Pacifictel. Después de 9 años de servicio PORTA ha superado la cantidad de abonados de PACIFICTEL, en otras palabras el nivel de penetración es mayor.

El nuevo siglo recibió bien a la industria de telefonía móvil en **América Latina**. Durante el 2001, los teléfonos celulares superaron el número de teléfonos fijos. Y como si fuera poco, se espera que la penetración de celulares pase del 17 por ciento en 2001 al 33 por ciento en 2006.



Rivalidad (R)

No hay rivalidad al momento en el sector de telefonía fija ya que los operadores que actualmente prestan el servicio (PACIFICTEL, ANDINATEL, ETAPA) operan en áreas geográficas bien definidas.

Poder de Negociación de los Proveedores (PNP)

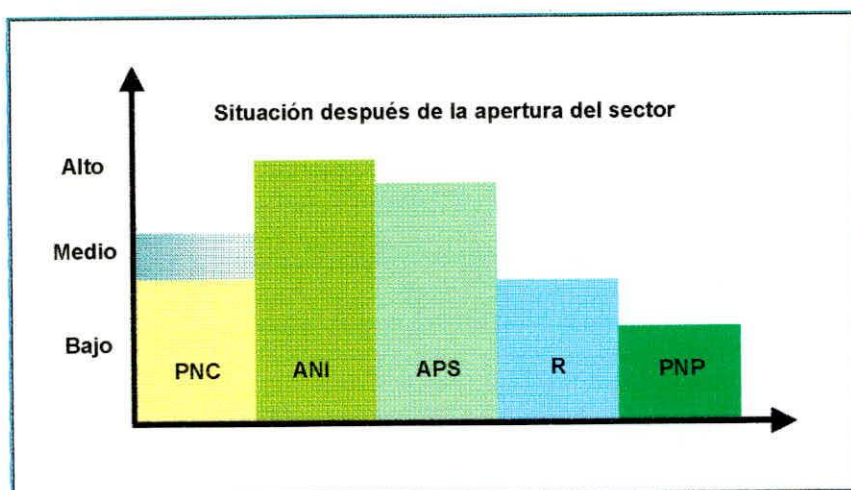
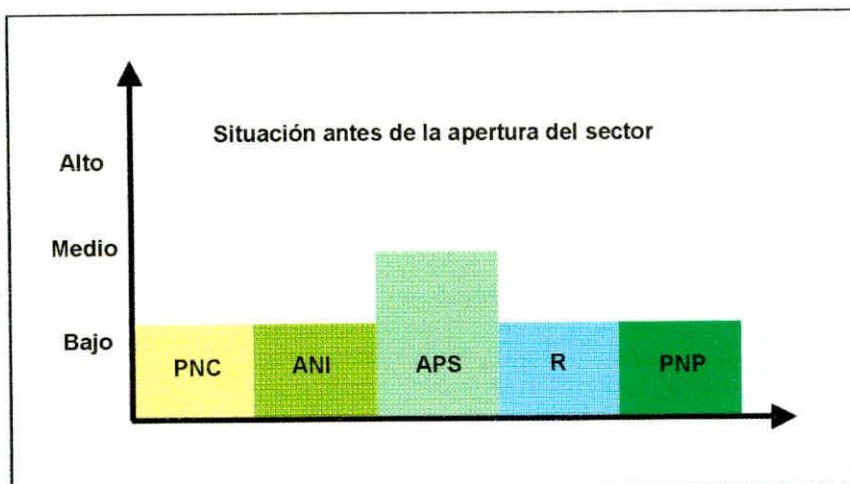
Constituyen proveedores de PACIFICTEL S.A., compañías de alto prestigio en el negocio de telecomunicaciones como son, ERICSSON, ALCATEL, SIEMENS, entre otras que representan el soporte tecnológico de sus equipos, estas empresas se caracterizan por su seriedad dado que existe una competencia entre ellas lo que permite a PACIFICTEL S.A. buscar la mejor alternativa tecnológica y con menor precio sin embargo últimamente han incursionado en el mercado compañías asiáticas menos conocidas en nuestro medio pero ofreciendo mayores facilidades de crédito y financiamiento, tal es el caso de las compañías HUAWEI y ZTE Corporation.

Los proveedores de equipos tienen poder de negociación cuando se requiere hacer ampliaciones de centrales o de equipos de transmisión que poseen protocolos y sistemas propietarios.

Comportamiento gráfico de las 5 fuerzas

Poder de Negociación del Cliente	(PNC)
Amenaza de Nuevos Ingresos (competencia)	(ANI)
Amenaza de Producto Sustituto	(APS)
Rivalidad	(R)
Poder de Negociación de los Proveedores	(PNP)

Las gráficas que a continuación se presentan son una fotografía antes y después de la apertura del mercado de las telecomunicaciones del Ecuador.



Como podemos observar las fuerzas que afectan a nuestro sector se encuentra en la entrada de nuevos competidores y la aparición de productos sustitutos como resultado de evoluciones tecnológicas lo que le da un mejor poder de negociación al cliente.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Las empresas que sobresalen en una industria generalmente lo hacen porque tienen una ventaja competitiva sobre el resto de la industria, se dice que una empresa posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mejor que el promedio de la industria.

Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

PACIFICTEL para tener una ventaja competitiva debe de tener costos inferiores a los de la competencia o debe tener un servicio diferenciado de tal forma que

los usuarios estén dispuestos a pagar un precio mayor por ellos que por los de la competencia o lograr las dos opciones al mismo tiempo.

PACIFICTEL con el propósito de que sus usuarios estén preparados para pagar un precio superior debe agregar valor a sus servicios desde la perspectiva del usuario. Agregar valor significa diferenciar nuestro servicio al de la competencia tales como calidad, atención al público, servicios de reparación, apoyo técnico así como condiciones favorables de negociación.

PACIFICTEL debe propender a la excelencia en el servicio, ya que actualmente estamos inmersos en un mundo de cambios acelerados y con el ingreso de nuevos competidores la diferenciación en el servicio le dará una ventaja competitiva.

CICLO DE VIDA INDUSTRIAL.

Es evidente que PACIFICTEL S.A. se encuentra en **etapa de crecimiento** dado que existe en su cobertura de mercado, una gran demanda insatisfecha. La penetración de telefonía fija en América Latina es del 17% y PACIFICTEL actualmente tiene una penetración del 8,6%.

Una vez satisfecha la demanda; la industria entrará en una etapa de madurez.

ESTRUCTURA COMPETITIVA.

PACIFICTEL S.A., ANDINATEL Y ETAPA, son operadores dominantes en telefonía fija dentro de su área de cobertura nacional.

GRUPO ESTRATEGICOS.

Se da el nombre de grupo estratégico a un grupo de empresas que compiten con estrategias similares. Los competidores inmediatos de una compañía son aquellos que se encuentran en un grupo estratégico.

- El grupo estratégico de PACIFICTEL en telefonía fija es ANDINATEL.
- En Internet el grupo estratégico de EASYNET son ANDINANET, y todos los ISP del mercado.

MACROAMBIENTE

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES: DEL AMBIENTE EXTERNO Y EXTERNO

AMENAZAS:

- **Plan Colombia.-** Es indudable que la guerrilla influye de manera alarmante a cualquier país y a los que se encuentra alrededor, con lo referente a nuestro país el plan Colombia nos da inseguridad lo que influye en nuestra economía e inversión social sobre todo ahora que las posibilidades de paz en Colombia están mas criticas.

- **Caída del precio del petróleo.-** Tomando en cuenta que uno de los mayores ingresos de nuestro país es el petróleo, si este cae la economía se vera afectada de manera directa. Al momento el precio del Petróleo es alto debido a un potencial ataque de EEUU a IRAK.
- **Falta de apoyo del FMI.-** El apoyo del fondo monetario Internacional es significativo especialmente en épocas de crisis financieras, tanto Uruguay como Brasil han tenido el apoyo del FMI para superar las crisis que han vivido últimamente.
- **Crisis Internacional.-** Los atentados del 11 de septiembre del 2001 acaecieron en un momento en que la economía mundial ya atravesaba por un periodo de marcada desaceleración, la cual se vio acentuada en algún grado por las consecuencias de dichos atentados. Los principales efectos económicos en el corto y mediano plazos se concentrarán en los sectores de aerolíneas, seguros y turismo.

Después del 11 de septiembre 2001 las proyecciones apuntan a que en estas actividades podrían provocar la pérdida de 9 millones de empleos en el mundo. En consecuencia todos estos acontecimientos constituyen una amenaza para el desarrollo del sector de las telecomunicaciones. Otros sucesos tales como la crisis Argentina afectan también al sector.

- **Mas Impuestos.-** El incremento de los impuestos causa un impacto económico en los ingresos del pueblo ya que merma su poder adquisitivo, consumo y poder de pago.
- **Debilidad de la Banca.-** La fragilidad del sistema financiero frena el desarrollo de las actividades económicas del País, esto lo vive aun nuestro País y lo esta viviendo la Argentina con toda intensidad.
- **Inestabilidad política, corrupción y desempleo.-** La inestabilidad política y corrupción es mal vista en el exterior siendo su mayor indicativo el riesgo País, lo que frena la inversión extranjera y merma las posibilidades de nuevos empleos.
- **Eficiencia administrativa de operadores experimentados.-** Grandes operadores internacionales tienen el Know How del negocio lo que les permite tener una mayor aceptación del cliente lo que constituye una amenaza para PACIFICTEL.
- **Mejores políticas retributivas de nuevas empresas.-** Empleados bien remunerados, con bonificaciones justas de acuerdo a logros en la empresa mejora el rendimiento, esto es un punto que debe tomar en cuenta PACIFICTEL pues su recurso humano va a ser atraído por estas nuevas empresas, el problema que tiene al momento PACIFICTEL es un exceso de personal para el tamaño de la infraestructura que maneja por lo que se complica aplicar políticas retributivas justas.

- **Clientes insatisfechos.-** Un cliente insatisfecho fácilmente puede cambiar de proveedor del servicio por lo tanto es necesario captar la fidelidad del cliente en base a mejores servicios.

OPORTUNIDADES:

- **Apertura del mercado.-** Pacifictel puede brindar servicios de telecomunicaciones en áreas donde el operador incumbente es Andinatel o en lugares donde antes no estaba autorizado a proveer servicios de telecomunicaciones, además las nuevas regulaciones le permiten a Pacifictel proveer nuevos servicios.
- **Barreras de entrada.-** Son altas las barreras de entrada ya que se requiere de una fuerte inversión sostenida para incursionar en este mercado.
- **Servicios de Banda Ancha.-** las nuevas tecnologías demandan mayores anchos de banda, PACIFICTEL esta trabajando tanto en el Acceso Local, Red de transporte nacional y red de transporte internacional lo cual le permitirá brindar estos nuevos servicios con calidad. Estos servicios de banda ancha permitirá desarrollar nuevas unidades de negocio con motivo de la llegada de nuevas operadoras debido a la apertura de mercado.

Un estudio de Siemens (20 de Septiembre 2001) indica:

El tráfico de datos superó por primera vez en la historia al de voz en el mundo durante el año 2000, acompañado por el fenómeno de expansión del uso de Internet y las nuevas tecnologías que permiten acceder a la red con mayor ancho de banda.

"El crecimiento del volumen de tráfico global está dominado por el crecimiento del tráfico de datos, mientras el tráfico de voz continuará con un crecimiento del 7 por ciento entre 1997 y el 2010, el tráfico de datos, crecerá a un 50 por ciento".

"En el 2.000, el tráfico de datos sobrepasó por primera vez al tráfico de voz. Los factores significativos de este crecimiento de tráfico por Internet son el aumento de la penetración de accesos a Internet, de accesos de banda ancha, y de las aplicaciones de Internet que demanda más ancho de banda", como son los juegos en línea, la música, cine y video.

La tendencia indica que los operadores integrarán las distintas corrientes de voz y datos en una red multiservicios capaz de transportar todo tipo de comunicación, al tiempo que reducirá los costos de provisión y mantenimiento mientras genera para el operador nuevas oportunidades de ingresos.

- **Baja penetración.-** La baja densidad de líneas telefónicas y la falta de valor agregado en el servicio es una oportunidad para PACIFICTEL ya que cuenta con la infraestructura básica necesaria para ampliaciones y nuevos servicios.
- **Telefonía pública.-** Existe una gran demanda de telefonía pública a bajo costo, al momento las compañías celulares del mercado (PORTA y BELLSOUTH) cubren dicha necesidad a un alto costo para el usuario, por lo que PACIFICTEL debe aprovechar esta oportunidad antes que nuevos operadores se interesen en desarrollar este mercado.
- **Nuevos canales de distribución.-** Alianzas con cadenas de negocios para la promoción, difusión y distribución de los nuevos negocios de PACIFICTEL.
- **Construcción del Nuevo Oleoducto.-** Es importante este proyecto ya que brinda confianza no solo en el ámbito internacional sino interno. Con fuertes inversiones extranjera, ayudando en parte a disminuir la tasa de desempleo, generando mas ingresos que pueden afianzar negociaciones con la banca internacional así como reducir el déficit fiscal, lo que evitaría el incremento de los impuestos, mejorando el bienestar de la población la misma que puede aumentar el consumo y el poder de pago.

b.- ANÁLISIS DEL MERCADO

Necesidades del cliente.

El cliente requiere de nuevos productos y servicios oportunos, confiables y a un precio razonable por lo tanto debe pensar en el cliente reduciendo costos y añadiendo valor agregado.

Segmentar el mercado de acuerdo al cliente.

En un mismo mercado existen distintos grupos de consumidores con distintas necesidades, preferencias o comportamientos de uso del producto o servicio por lo cual hay que crear paquetes de servicios que atiendan las necesidades de los diferentes segmentos del mercado.

Primero PACIFICTEL tiene que identificar las características que distinguen a ese mercado y determinar quien tiene cada necesidad, en base a esto lanzar los paquetes promocionales.

c.- ESTABLECER LA ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO

La estrategia que debe seguir PACIFICTEL es BAJO COSTO combinada con DIFERENCIACIÓN de los servicios.

Esto nos permitirá crecer y liderar el mercado considerando nuestro posicionamiento actual.

El bajo costo se logra mejorando la eficiencia actual.

La diferenciación se logra mejorando el servicio al cliente, dándole valor agregado al servicio, personalizando este de acuerdo al segmento de mercado lo que logra una percepción de nuestro servicio superior al de la competencia.

1.4 ANALISIS INTERNO

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Pacifictel S.A. hoy frente a la apertura del mercado de las telecomunicaciones debe explotar los servicios de telecomunicaciones con calidad e innovar nuevos servicios.

FORTALEZAS INTERNAS.

- **Recurso Humano.-** PACIFICTEL cuenta con personal con amplia experiencia y técnicamente capacitado lo cual le permitirá enfrentar con entereza los nuevos retos frente a la competencia.
- **Infraestructura Técnica.-** Posee infraestructura de acceso (Red de cobre instalada), Conmutación (centrales y plataformas), Transporte (Estaciones Satelitales, Estación de Cable Submarino, Red troncal de fibra óptica y radio enlaces Nacionales) y Equipos antifraude telefónico (anti call back).
- **Know How del negocio.-** PACIFICTEL conoce el medio (proveedores, contratistas, necesidades y preferencias del cliente), así como la demanda insatisfecha en las diferentes áreas de su cobertura.
- **Actualización Tecnológica.-** Pacifictel tiene la ventaja de contar con una infraestructura instalada lo cual le permite realizar actualizaciones en software y hardware para brindar nuevos servicios.
- Centrales Digitales (actualizarse para brindar ISDN)
- Red Cobre existente (implementar xDSL para servicios de Banda Ancha)
- Anillos de Fibra Óptica (permite montar una plataforma de red multiservicios sobre ella, utilizando tecnología ATM ó IP sobre SDH).
- Torres y edificios (facilita la implementación de WLL y PCS).

DEBILIDADES

- **Falta de atención al cliente.-** La insatisfacción actual de la mayoría de los clientes es una debilidad que debe tenerse muy en cuenta para evitar que se cambien a la competencia, la falta de provisión del servicio los ha llevado a buscar productos sustitutos para satisfacer sus necesidades.
- **Falta de implementación de servicios.-** Pacifictel no ha explotado los recursos instalados en su totalidad lo que le ha generado pérdidas

económicas y la concepción por parte del usuario de no estar a la vanguardia de la tecnología.

- **Mala implementación del Outsourcing.-** Pacifictel no ha establecido normativas claras para que la tercerización de áreas estratégicas no perjudiquen la imagen de la empresa.
- **Negociación de tasas y tarifas.-** La falta de conocimiento en este campo ha generado negocios que han perjudicado a los ingresos de PACIFICTEL por lo que es necesario que se contrate la asesoría de compañías internacionales con experiencia en este campo y a su vez entrenen al personal que se desenvuelve en esta área.

ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL

- Simplificar procesos tanto en la adquisición, reparación de líneas así como simplificar los procesos internos para ampliaciones, adquisición de repuestos a fin de brindar un mejor y ágil servicio al cliente.
Se deberá analizar los roles que desempeñan cada empleado en la organización y eliminar los procesos innecesarios para mejorar los tiempos de respuesta al cliente.
- Nuestra estrategia se enfoca en una ventaja competitiva a través de una mejora en la EFICIENCIA y la CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.
- A nivel funcional existen las actividades primarias que son los que manipulan el producto: Vicepresidencia de Negocios y Operaciones que se encarga del análisis del mercado y de la demanda insatisfecha, implementación de tecnologías para atender dicha demanda así como publicidad de los servicios que brinda PACIFICTEL.
- Las actividades de apoyo que contribuyen en el proceso son las Vicepresidencias: Administrativa, Financiera, Regional.
- Vicepresidencia Financiera: provee de los recursos económicos necesarios para la implementación de los proyectos.
- Es necesario mejorar la coordinación al interior de la empresa entre las diferentes áreas a fin de optimizar los procedimientos entre las mismas en base a procesos bien definidos.

CAPITULO 2.

ORGANIZACIÓN

2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Una organización es un patrón de relaciones entrelazadas en las cuales las personas al mando de los gerentes persiguen metas comunes. Las metas son desarrolladas en función de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y muchas veces sin un final fijo.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso de gerenciar una organización implica tomar decisiones para crear este marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar a través del tiempo.

Los gerentes dan cuatro pasos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar la empresa:

- Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por personas o grupos esto se conoce como **división del trabajo**, la misma que aumenta la productividad de la organización ya que no existe persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo.

PACIFICTEL ha dividido el trabajo con personas especializadas en centrales de conmutación digital, centrales analógicas, sistemas de transmisión, planta externa, facturación, recaudación, informática, etc.

Esto también fomenta la especialización pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo y la organización puede asignar las personas con talentos en las tareas más idóneas.

- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tarea se suele conocer como la **departamentalización**. Los gerentes con el objeto de seguir la pista de esta maraña de relaciones formales de una organización suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos. Por lo tanto la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales una vez que han sido divididas en tareas se pueden relacionar en grupos parecidos. Esto se ha aplicado en PACIFICTEL tal es el caso por ejemplo del departamento de Multiplex y Fibra Óptica, los COMAG ALCATEL, ERICSSON, SIEMENS, etc.

El departamento de fibra óptica es el encargado de manejar todo lo referente a reparación de enlaces de fibra óptica y operación y

mantenimiento de los enlaces digitales entre las diferentes centrales de PACIFICTEL, los COMAG, ALCATEL, ERICSSON, SIEMENS son los encargados de manejar la creación de rutas entre diferentes centrales de conmutación y su mantenimiento respectivo dentro de cada tecnología.

- Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una **jerarquía** de la organización. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización, por regla general se conocen como Presidente o director ejecutivo.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. El tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico ya que un tramo demasiado amplio podría dar lugar a que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando esto ocurre los gerentes pueden ignorar o perdonar errores graves. En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados, y este caso se da en PACIFICTEL por lo que es necesario revisar estas estructuras, existen muchas Gerencias creadas últimamente que son innecesarias.

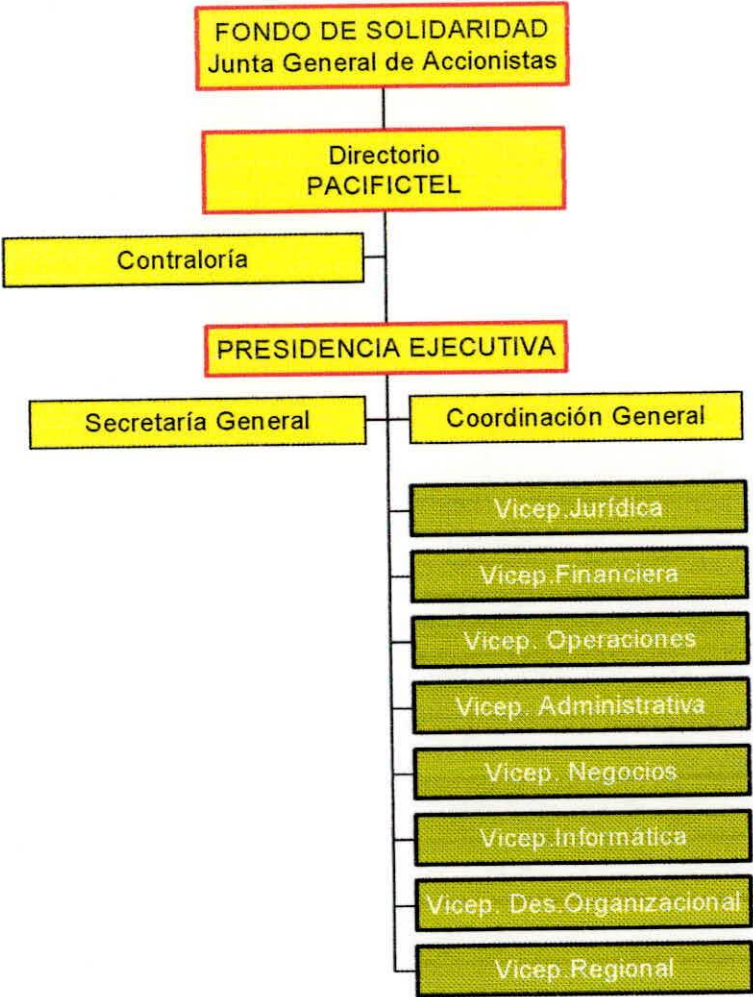
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente a fin de vigilar la eficacia de la integración. Este proceso se conoce como **coordinación**, sin esta la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de sus departamentos a expensas de las metas de la organización.

Cuando hay una mayor interdependencia entre las personas y unidades de la organización será necesario un mayor grado de coordinación.

Estos cuatro aspectos de trabajo para organizar son la piedra angular ya que se pueden encontrar desde la mas elemental empresa hasta la mas grande.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PACIFICTEL

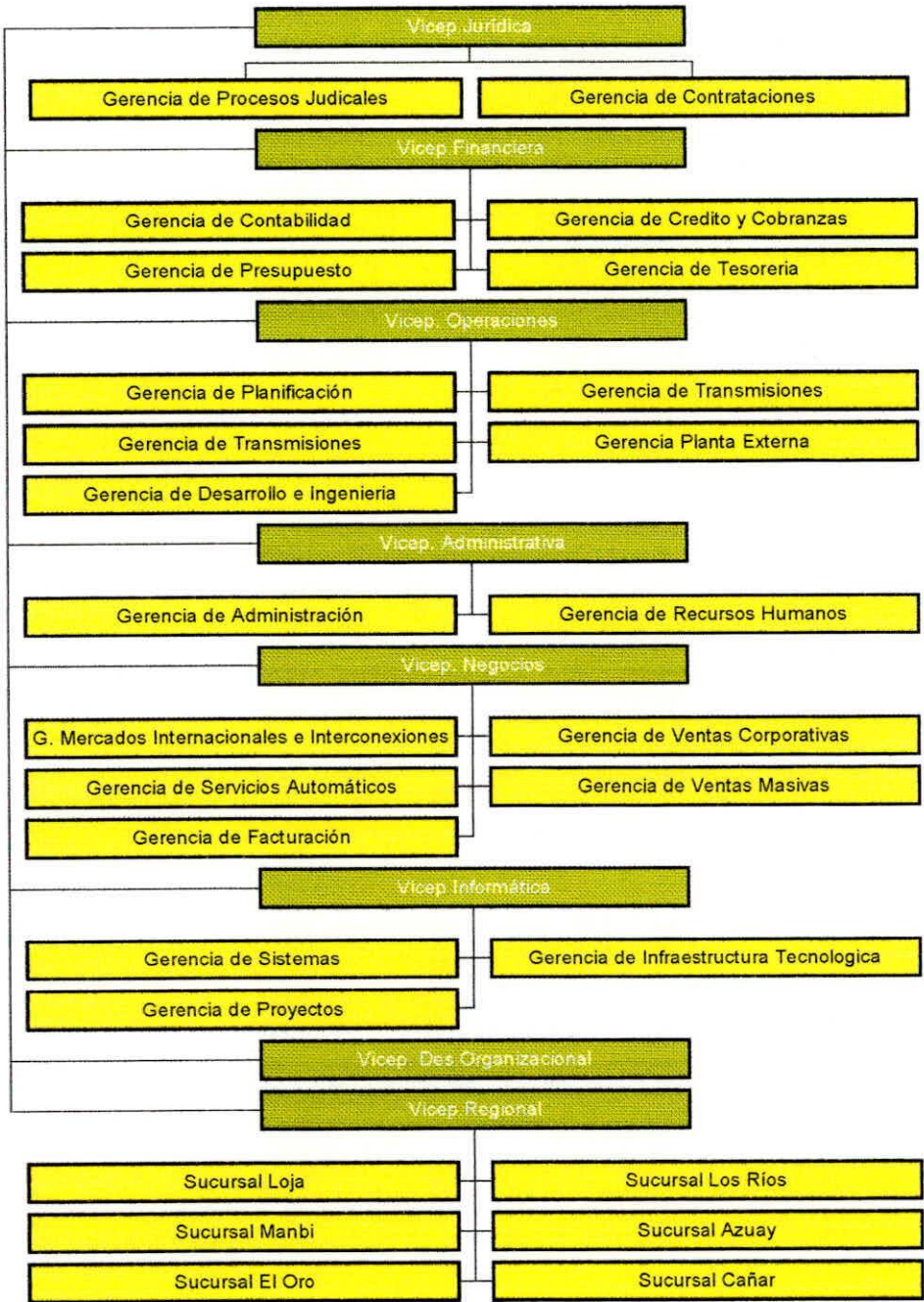
ORGANIGRAMA DE PACIFICTEL

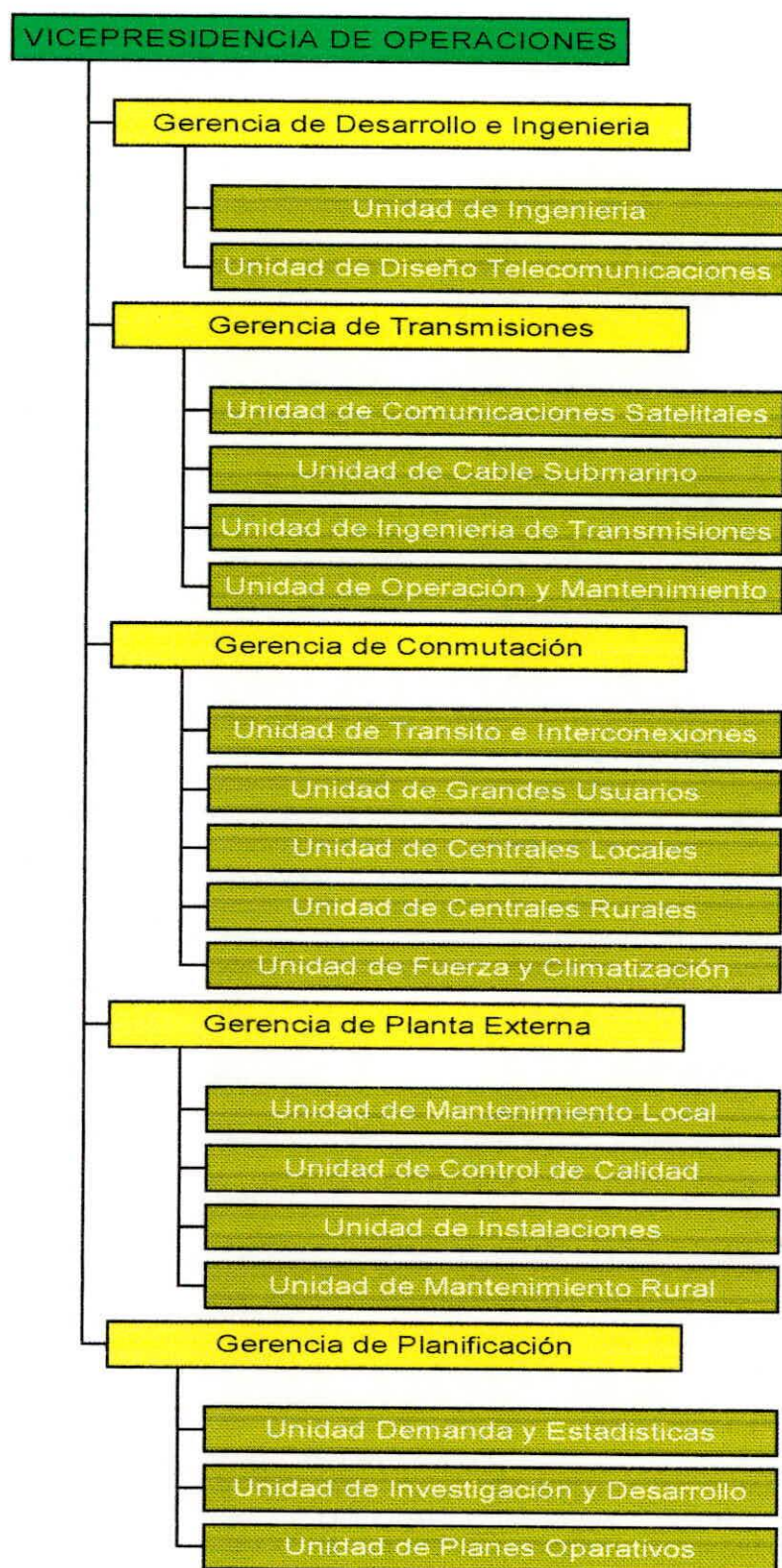


Las Vicepresidencia a su vez contienen en su estructura Gerencias, Unidades y Departamentos.

En PACIFICTEL la estructura básica de las Vicepresidencias son:

ORGANIGRAMA DE PACIFICTEL





La estructura organizacional de PACIFICTEL presenta una jerarquía alta ya después las gerencias están las jefaturas de unidades y en algunos casos

estas jefaturas tienen departamentos y estos departamentos tienen jefes de grupo, lo cual dista de una estructura moderna (estructura plana).

Es necesario realizar un estudio de los procesos tanto Operativos, Administrativos y Financieros a fin de reestructurar la empresa.

Las gerencias dependen de las Vicepresidencias y algunos procesos que requiere la gerencia deben ser aprobados por muchos departamentos de otras Vicepresidencias lo que complica retarda la ejecución de trabajos y proyectos.

No se puede eliminar estos elementos de control pero si se simplificar los procedimientos lo que mejoraría el accionar de la empresa.

Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez.

Por otra parte los tramos grandes producen jerarquías planas con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

En años recientes una de las tendencias más notorias apunta hacia jerarquías más planas para las organizaciones sin importar que estas sean más grandes o pequeñas. Muchas de estas han encontrado que se puede mejorar la productividad y competitividad de la empresa aplanando la estructura de la organización.

En la actualidad los investigadores están de acuerdo que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto del gerente como de los empleados.

Por ejemplo resulta apropiada una expansión más amplia de la administración para los gerentes y empleados más experimentados.

2.3 CRITERIO USADO PARA DISEÑAR LA ORGANIZACIÓN.

El criterio utilizado para el agrupamiento de unidades en el caso de PACIFICTEL es el agrupamiento por funciones, ya que esta parece ser la más lógica y básica de departamentalización.

La estructura por funciones facilita mucho la supervisión pues cada gerente solo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización ya sea en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de las estructuras por funciones.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección por regla general creará

divisiones semiautónomas. En cada división los gerentes y los empleados producen y comercializan sus propios productos o servicios.

A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

PACIFICTEL tiene una unidad de negocio autónoma que es el proveer de servicio de Internet EASYNET.

PACIFICTEL ha creado Jefaturas de Agencias en las diferentes provincias con autonomía solo en la parte operativa pero tienen una dependencia financiera con la intención de lograr mayor agilidad en los trámites y en la atención al cliente.

2.4 EL CRM COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACION.

PACIFICTEL ha adquirido un sistema CRM (Customer Relationship Management) con la finalidad de obtener una ventaja competitiva.

¿Qué es Customer Relationship Management?

Customer Relationship Management es una estrategia de negocios enfocada a los clientes y diseñada para optimizar los ingresos, rentabilidad, y lealtad del cliente. Al implementar la estrategia CRM, una organización puede mejorar los procesos de negocios y las soluciones de tecnología alrededor de las funciones de venta, comercialización, mercadeo y servicio en todos los puntos de encuentro con el cliente (por ejemplo: Web, correo electrónico, fax, personalmente).

El objetivo primario de CRM es proporcionarle a toda la organización una visión de 360 grados sobre el cliente, sin importar dónde resida la información o dónde ocurrió el punto de encuentro con el cliente.

Las aplicaciones CRM realizan las siguientes funciones de negocios:

- **Automatización de las Ventas:** Le proporciona a los profesionales de ventas acceso a la información crítica de clientes y las herramientas que mejoran su habilidad para vender efectivamente como también la de administrar su tiempo. Por ejemplo: administración de contactos, funciones de calendario, herramientas de producción, modelos de configuración.
- **Automatización de Mercadeo:** Le proporciona a los departamentos de mercadeo las herramientas para administrar campañas, generar iniciativas, y datamining. La administración de iniciativas de ciclo cerrado es una de las funciones más importantes de automatización de mercadeo y depende de la integración con un Datawarehouse y las aplicaciones relacionadas.

- Servicio al Cliente y Soporte: Le permite a la empresa manejar las preguntas, los problemas o asuntos de los clientes de forma efectiva y eficiente. Mientras que la satisfacción del cliente es el principal objetivo, muchas organizaciones están buscando aumentar ingresos al mismo tiempo que proporcionar servicio al cliente a través de "cross-selling" o venta cruzada.
- Administración Canal: Extiende las capacidades CRM a las necesidades de canales de ventas extendidas como distribuidores y distribuidores de valor agregado. Las aplicaciones CRM le permiten a las compañías distribuir iniciativas y administrar promociones por fuera del equipo de ventas de la empresa.
- Escritorio de Ayuda Interno (Helpdesk): Soporta a los usuarios internos a través de aplicaciones que cubren el manejo y soporte de red, registro y resolución de llamadas, y soporte de clientes internos.

Control del proyecto CRM.

Se debe pasar por las siguientes etapas:

1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM
2. Definición de la estrategia CRM
3. Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas
4. Información
5. Tecnología
6. Seguimiento y control

Si se analiza las partes típicas de un presupuesto de un proyecto CRM, se encuentran distintas partidas:

- Consultoría
- Formación
- Software
- Hardware
- Coste del personal de la organización

El CRM es indispensable para la competitividad de las organizaciones pero esta transición es compleja tanto organizacional como tecnológicamente hablando y ha de ser soportada por una metodología consistente.

El Valor de CRM para el Negocio.

El objetivo primario del CRM es obtener mayores ingresos, y no recortar costos.

Las soluciones CRM mejoran los esfuerzos de ventas y mercadeo, y le permite a las organizaciones proporcionar un mejor servicio a los clientes.

Se ganan nuevos clientes, se retienen los existentes, y compran en mayor cantidad. Los usuarios finales se benefician al recibir un mejor servicio al cliente y obtienen los productos y servicios que quieren, cuando los quieren.

¿Por qué fracasa un proyecto de CRM?

Algunos datos sobre el éxito en las implantaciones de CRM son escalofrantes.

Gartner Group afirma que, actualmente, un 65% de los proyectos CRM fracasan, y ese porcentaje crecerá hasta el 80% en el año 2003.

Estos fracasos están principalmente originados en no alcanzar las expectativas, así como en un aumento importante de los presupuestos iniciales.

Motivo del fracaso de CRM

La mayoría de los fracasos deviene de la incompatibilidad con los procesos de las empresas.

1. Falta de apoyo por parte de la dirección, debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece.
2. No existe "pasión por el cliente" en la cultura de la organización.
3. Falta de visión y estrategia. Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio mensurables en el área de CRM.
4. No redefinir los procesos. Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.
5. Mala calidad de los datos e información. Uno de los pilares del CRM es el conocimiento del cliente, y dentro de este concepto, la calidad de los datos e información es básica, ya que a partir de ellos es de las que se extraen conclusiones.
6. Problemas con la integración entre diferentes procesos o herramientas.
7. No gestionar correctamente el cambio. Gestión del cambio y de la cultura organizacional.
8. Poca implantación de CRM analítico. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente y se pierden muchas de las ventajas que el CRM ofrece.

En conclusión el CRM es una herramienta muy importante pero al mismo tiempo compleja y PACIFICTEL deberá realizar su mejor esfuerzo para salir

adelante con los requerimientos necesarios para llegar al éxito de su implantación.

Además hay que tomar en cuenta que los costos de software representan un 40% de los costos totales de implementación.

2.5 COORDINACIÓN EFECTIVA

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva, la coordinación depende directamente de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen tanto mayor será la necesidad de la información. Por lo tanto es conveniente pensar que la coordinación es una cuestión de procesamiento de información.

De esto podemos enfocar la coordinación efectiva de las siguientes tres maneras:

1. Utilizar técnicas básicas de la administración.

Cuando se requiere una coordinación relativamente modesta esta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración, uno de estos es la cadena de mando de la organización. Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades la cadena de mando facilita el flujo de información. Otro instrumento útil consiste una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los empleados manejen las tareas de coordinación rutinarias en forma rápida e independiente.

Existe otra técnica utilizada por los gerentes llamada MANAGEMENT BY WALKING AROUND que consiste en que los gerentes se toman el tiempo para darse paseos por los diferentes departamentos observando las operaciones y hablando informalmente con los empleados.

2. Ampliar las fronteras. Los empleados que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos.

3. Reducir la necesidad de coordinación creando unidades independientes cuyos miembros pueden realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos en lugar de depender de otros departamentos.

2.6 LA EVOLUCION DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TIEMPO.

Enfoque Clásico, en este modelo las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y una serie de reglas y reglamentos racionales. En este modelo se establecían reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y promoción de las personas en base en la capacidad y experiencia, en lugar de favoritismo o el capricho.

La empresa de Telecomunicaciones del Ecuador en sus inicios fue dirigida con este enfoque pero con el pasar del tiempo y al convertirse en un botín POLITICO el enfoque cambio completamente ya que la promoción de las personas en la mayor de los casos ya no se hace en base a capacidad y experiencia sino a tráfico de influencias manejado principalmente por los políticos de turno.

El advenimiento de **la concesión y la apertura del mercado** cambiará las condiciones del entorno de la organización, obligando a una reestructuración la misma que suele entrañar una reducción del tamaño de la organización, esto forzará a que el recurso humano tenga la habilidad para resolver diversos problemas, y no solo realizar de manera repetitiva una serie de actividades especializadas.

El dilema que enfrenta no solo las burocracias grandes, sino también cualquier organización que reduce su tamaño es como ser lo mas justo posible con los empleados cuyo empleo se suprime. Un asunto relacionado es como conservar la lealtad de los trabajadores restantes y restaurar su sensación de seguridad. Como muchas organizaciones consideran que la reducción de tamaño es imperativa para la competencia esto se ha convertido en un reto ético de los últimos años.

Una solución a este problema es aplicar el denominado **OUTPLACEMENT** la cual se basa en la recolocación de personas y es un servicio que consiste en un conjunto de técnicas o medidas que la empresa ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las empresas, en la que se pone a disposición del empleado todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo, este servicio normalmente se realiza mediante la contratación de una consultoría, tiene unos importantes beneficios, tanto para el candidato en que se mejora considerablemente lo que inicialmente podría ser una situación traumática para el y su entorno familiar y para la empresa en que se mejora en buena medida la imagen de esta y preservando el clima laboral interno que puede verse perjudicado después de los despidos.

El proceso se divide en 5 etapas:

1. **El balance** en ella los consultores se encargan de descubrir, identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y como puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones.
2. **El proyecto profesional**, en función del análisis de la evaluación del balance se elabora el proyecto y se valoran los resultados, esto nos ayuda a dar coherencia al perfil profesional del candidato y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales.

El proyecto puede ir encaminado en 4 vertientes:

- **Continuidad**, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior.
- **Cambio**, en que se modifica el puesto o sector.
- **Ruptura**, en la que entran todas las variables posibles.
- **Emprendedor**, en la que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.

3. **El plan de acción**, en el que se desarrolla un plan de carrera, y estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionado y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a enfrentar una entrevista de trabajo y como responder a las preguntas incómodas a las que será sometido, así como la identificación de objetivos, para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.
4. **La campaña de búsqueda**, una vez terminado el plan de carrera, se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo tales como, agencias de colocación, creación de negocio, mailing, prensa y red contactos, en la que el consultor le guía y le va proporcionando ofertas laborales de acuerdo con su perfil profesional.
5. **El proceso de integración**, es cuando se inicia la nueva actividad profesional y en la que algunos consultores hacen un seguimiento, dándola por finalizada al cabo de un año mas o menos o cuando el candidato esta plenamente satisfecho e integrado en su nuevo puesto de trabajo.

En todo proceso de **Outplacement** el candidato tiene el acompañamiento de un consultor que realiza el seguimiento de su evolución, mediante entrevistas regulares y un asesoramiento directo. A su vez el candidato recibe en manera de seminarios, la información que necesita para tener éxito en la búsqueda de su nuevo puesto de trabajo, siendo el objetivo prioritario fortalecer a la persona, para hacer frente con garantías de éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.

Durante todo el proceso el candidato tiene a su disposición un centro de documentación que hace las veces de oficina, en la que tiene a su disposición ordenadores, Internet, base de datos, fax, fotocopadoras, mensajería, teléfono y toda una lista larga de elementos para su utilización, siendo su base de operaciones para realizar toda fase de Outplacement.

CAPITULO 3

ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

3.1 RECURSO HUMANO Y DESARROLLO EMPRESARIAL DE PACIFICTEL.

Es un hecho comprobado que los países asiáticos como JAPON, KOREA DEL SUR, TAIWAN, TAILANDIA, SINGAPUR, etc. han logrado tasas de crecimiento económico muy altas y sostenidas gracias a sus deliberadas políticas de inversión en educación y capacitación de su pueblo. Así mismo que las tasas de retorno por inversiones en capital físico y tecnología es mayor cuando primero se invirtió en cultivar la mente de la gente. La ecuación de la productividad es muy simple: si la educación aumenta, la productividad, el crecimiento económico estará estrechamente vinculado a la inversión en la educación, en otras palabras la educación no es un gasto que corresponde a bienes de consumo, sino una inversión en capital humano.

Se observa que a mayor capacitación aumenta la flexibilidad en el trabajo, la satisfacción y el grado de dedicación de los que laboran, reduciendo los problemas de coordinación y aumentando la productividad.

Cada vez es más notoria la tendencia de las empresas modernas a optar por formulas de **trabajo descentralizado con delegación de responsabilidades y tareas en equipo**. Ello abre mayores posibilidades de adaptación a nuevas tecnologías y situaciones de la economía mundial, pero requiere de una inversión significativa, en la capacitación de los trabajadores, considerados como recursos humanos. Se espera que los trabajadores tengan mayores habilidades generales, una formación polivalente y que prolonguen su capacitación a lo largo de su vida laboral para "aprender a aprender" y poder movilizarse en un amplio espectro de ocupaciones a lo largo del tiempo.

Esto resulta imprescindible para lidiar con un ritmo rápido de cambios de los bienes y servicios, exigencias de aumento de calidad, ciclo de vida de los productos mas cortos y creciente sofisticación de las tecnologías.

Es interesante anotar que la automatización afectara a los empleos menos calificados que realizan operaciones rutinarias y poco complejas. Serán los niveles intermedios los que tendrán que responder a los nuevos desafíos de trabajo en empresas que ya no conservan su estructura piramidal por reducción de trabajadores no calificados sino que tendrán una **organización esférica**, donde la mayoría de los que laboran se concentran justamente en los niveles intermedios.

Resumiendo se puede afirmar que los recursos humanos son y serán cada vez mas un factor determinante de la competitividad de las empresas a la que corresponde aumentar sus esfuerzos de capacitación en el mismo lugar de trabajo, ya que es allí donde se perciben más rápida y claramente los cambios.

El contexto en el que se desarrollara PACIFICTEL en los últimos años estará caracterizado por la turbulencia producto de la globalización que marcha a

convertiste una aldea global donde todo esta vinculado con todo maximizándose la interdependencia.

Esto lleva a que el KNOW HOW se convierta en un factor estratégico del proceso de producción y un inversión muy rentable. Otro aspecto crucial que cambia velozmente es el de la transformación total del mundo de las comunicaciones y la transferencia de información que ha de impactar a todas las instancias y miembros de las organizaciones y empresas.

En las empresas tradicionales, los conocimientos estaban centrados en la cúpula, mientras que en las empresas modernas deberán estar difundidas en todo el personal por lo tanto PACIFICTEL debe incrementar los programas de capacitación a todo nivel a fin de conseguir un nuevo perfil para su trabajador no solo con los requerimientos habituales de formación técnica practica sino con mayores capacidades de evaluación analítica y de manejo conceptual, aptitudes para recibir y comunicar información compleja, capacidad de ser flexible y asimilar nuevas normas y con una nueva cultura empresarial.

En la actualidad PACIFICTEL ha invertido en la capacitación de mayor jerarquía y nivel educativo tales como supervisores y gerentes pero esto no alcanza para perfeccionar a los operarios y técnicos semicalificados que solo "aprenden haciendo".

Forzosamente los nuevos cambios tecnológicos, la competencia y las mayores exigencias internacionales en calidad obligarán a la empresa a incrementar sus actividades propias de capacitación de personal empezando por aquellas que están más ligadas al servicio al cliente.

Resulta inevitable para PACIFICTEL que para mantener su competitividad tendrá que invertir cada vez más en capacitación interna para sus técnicos, personal de mando medio y de atención al cliente.

Pero, ¿como medir el valor de nuestro capital humano, tanto el actual como el potencial?

Algunas categorías sugeridas a auditar son las siguientes:

- Educación
- Calificaciones vocacionales
- Conocimiento relacionado con el trabajo
- Evaluación ocupacional y psicométrica.

Educación. Se refiere a la educación formal recibida, la base sobre la cual otros aspectos del individuo son contruidos.

Calificaciones Vocacionales. Se basan en lo que un individuo hace en el lugar de trabajo, sus habilidades, conocimientos y comprensión de cómo hacer bien el trabajo.

Conocimiento Relacionado con el Trabajo. Viene como resultado de la comprensión de un trabajo en un campo específico

3.2 IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

El objetivo de un análisis y descripción de los puestos de trabajo dentro de una empresa no es otro que el definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aun seguimos viendo como es considerado como un procedimiento no importante o al menos no tan necesario, como otras herramientas utilizadas.

En PACIFICTEL se han realizado políticas de selección, promoción en base a relaciones políticas.

Pero antes de comentar la utilidad del análisis y descripción de puestos trabajo deberíamos reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

¿ Cuantas veces hemos visto la desorientación de muchos trabajadores por que no saben cuales son exactamente sus tareas y sus funciones? ó ¿ Cuantas veces hemos visto dentro de la empresa que un empleado que viene con un nivel educación calificado e ingresa a un nuevo departamento y es visto como un potencial peligro quedando a la deriva y relegado a realizar funciones de segundo orden que en algunos casos no son de importancia para el crecimiento de la empresa? . También se da el caso opuesto que por influencias políticas llegan nuevos empleados a determinado departamento sin las condiciones para desempeñarse en el mismo o muchas veces sin haberse solicitado su participación lo que incrementa el numero de empleados sin funciones definidas teniendo que inventarse nuevas funciones lo genera la burocracia en la empresa.

Con todos estos ejemplos tan solo pretendemos poner en relieve la importancia que tiene este sistema de análisis y descripción de puestos de trabajo y las repercusiones que a largo plazo puede tener en una organización.

Todo empresario, todo directivo y todo departamento de recurso humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de análisis y descripción de puestos de trabajo.

Aunque existen modelos estándares la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización, debe ser un sistema sencillo y claro que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización.

El establecimiento de este modelo sentará las bases y en cierta medida determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

En esta herramienta clara y sencilla podemos determinar los siguientes pasos:

Los procesos de selección: Cuando seleccionamos a alguien establecemos los requisitos necesarios para tener el candidato que tenga el perfil profesional con los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeña. En este sentido la utilización de este sistema es reclutamiento pues en el especificamos las características o exigencias que debe tener ese candidato para desempeñar el puesto de manera eficaz (perfil del trabajador).

PACIFICTEL ya ha trabajado en la determinación de los perfiles de cada puesto, pero las influencias políticas y sindicales no ha permitido llevarlo a la práctica.

Sea cual fuere la Concesionaria de la Administración de la empresa en el futuro debe preocuparse por este aspecto para mejorar el proceso selectivo del personal.

Planes de carrera y promoción: A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de la organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene nuestra empresa y, que requisitos son necesarios para satisfacer y responder a nuestras necesidades. En este sentido es necesario saber que puestos tengo, que puestos voy a crear, porque los considero necesarios y que perfil deben tener las personas que ocupen estos puestos.

Valoración de los puestos de trabajo: La valoración de puestos de trabajo es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el peso específico que un determinado puesto tiene, que es cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones.

Contrario a lo que ocurre, en la empresa en la cual se ven casos de empleados que se han dedicado a trabajar por ella olvidándose de relaciones sindicales y obteniendo el premio de no ser reconocido económicamente en sus logros, funciones y diferentes roles que desempeño a favor de la misma, esto causa frustraciones y resentimientos lo que desmotiva el desenvolvimiento del trabajador. Por lo tanto esto también debe ser tomado en cuenta por las nuevas administraciones.

Evaluación del desempeño: Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuales son las tareas que hace, cuales son sus funciones, sus objetivos.

Formación: Para planificar la formación que requiere un trabajador se debe conocer que hace, como lo hace y donde lo hace, determinar sus capacidades, aptitudes y conocimientos determinando donde muestra carencia y en función de ello se le proporciona la formación que el necesita.

Determinación de la responsabilidad: Un análisis y descripción de puestos nos dará la información acerca de nuestras responsabilidades, competencias, etc. Por lo tanto reducirá la incertidumbre que en muchas ocasiones tenemos al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente tenemos.

Clasificación y ordenación de puestos: Como se dijo anteriormente la información que proporciona el análisis y descripción de puestos servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ello establecer una estructura retributiva mas justa.

Todos deberíamos reflexionar acerca de los beneficios que tendría para nosotros implantar dicho sistema.

3.3 PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA.

La participación de los trabajadores debe entenderse desde dos puntos de vista:

La participación como motivación: Es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para la empresa.

Esto es una practica no muy común dentro de nuestra organización por lo que debería aplicarse para tener los beneficios antes mencionados.

La participación como forma de reconocimiento: Este procedimiento resulta atractivo y sobre todo les da a las personas una sensación de realización. Se debe alentar la participación de los asuntos en los que ellos puedan ayudar a dar soluciones y llevarlos a la practica.

3.4 SALUD LABORAL

Las desmotivación producto de la falta de un análisis de descripción de puestos de trabajo, falta de reconocimientos y valoraciones ha llevado a que se de el fenómeno denominado “**Síndrome de Burnout**” también llamado “Síndrome de estar quemado” o de desgaste profesional, y esto ocurre en PACIFICTEL existe mucha gente bajo estos síntomas más aun ahora que se anuncian despidos en la empresa.

Se considera como la fase avanzada del estrés profesional y se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario.

Este síndrome es un mal invisible que afecta y repercute en la calidad de vida, es un síndrome de agotamiento profesional, despersonalización y baja realización personal que puede ocurrir entre los individuos que trabajan con personas.

La forma de manifestarse se presenta bajo unos síntomas específicos tales como psicosomáticos, de conducta, emocionales, laborales.

- Psicosomáticos: fatiga crónica, trastornos de sueño, úlceras, desordenes gástricos, tensión muscular.
- De conducta: absentismo laboral, adicciones (tabaco, alcohol, drogas).
- Emocionales: irritabilidad, incapacidad de concentración, distanciamiento afectivo.
- Laborales: menor capacidad de trabajo, acciones hostiles, conflictos.

Las evidencias que afectan al individuo en el inicio de la aparición de esta enfermedad se reconocen en varias etapas y son:

- Exceso de trabajo.
- Sobre-esfuerzo que lleva a estados de ansiedad y fatiga.
- Desmoralización y pérdida de ilusión.
- Pérdida de vocación, decepción de los valores hacia los superiores.

Diversos estudios indican que cuanto mayor grado de control tienen las organizaciones, más aumenta la desmotivación que les puede llevar a un Burnout.

Por lo que para intentar que no aparezca este síndrome PACIFICTEL debe adoptar las siguientes estructuras:

- Horizontal.
- Descentralizada.
- Con mayor grado de independencia.
- Promociones internas justas.
- Flexibilidad horaria.
- Apoyo a la formación.

Los administradores en sus diferentes niveles deben actuar como un COACH, una persona que guía y dirige, generando con un lenguaje positivo y apreciativo una nueva base emocional lo que evitará que este síndrome aparezca lo menos posible en nuestras empresas y así no se convierta en una de las enfermedades profesionales del SIGLO XXI.

EMPRESA TRADICIONAL SIGLO XX	EMPRESA ACTUAL SIGLO XXI
➤ Predominio del trabajo manual. ➤ Desagregación de la destreza física en tiempos y movimientos. ➤ Separación del hacer y pensar ➤ Figura de autoridad: capataz / gendarme. ➤ Mando y control en línea. ➤ Gestión por tareas. ➤ Necesidad de ordenar, supervisar, controlar, sancionar: emoción del miedo.	➤ Predominio del trabajo NO manual. ➤ Trabajo del conocimiento. ➤ Realizar procesos como unidad. ➤ Figura de autoridad: el "coach". ➤ Gestión por resultados y procesos. ➤ Conversaciones de calidad, auto evaluación, empoderamiento. ➤ El poder transformador de la palabra.

3.5 ORGANIOGRAMA Y PUESTOS DE TRABAJO

El análisis y diseño del organigrama y de los puestos de trabajo es una pieza muy importante en la gestión de recursos humanos y consiste en definir los diferentes niveles organizativos de la empresa así como las diferentes funciones, relaciones y responsabilidades entre los integrantes de la empresa.

Igualmente, también se definirán los procedimientos de trabajo más adecuados a la definición de puestos y responsabilidades.

Con todo ello, se conseguirá mejores resultados de la empresa.

- Reducción de costes.
- Mayor eficacia y eficiencia de los procesos.
- Valoración de los recursos humanos y fidelidad de éstos.
- Definición correcta de políticas retributivas (retribuciones fijas o variables).
- Definición de necesidades de formación y planes de formación.
- Definición de puestos vacantes o sobrantes.
- Evaluación del rendimiento del personal.
- Definir las personas más correctas para desarrollar cada puesto de trabajo.

3.6 POLITICAS DE RETRIBUCION

Actualmente los recursos humanos son los activos más importantes de las empresas por lo que la motivación y la fidelización son muy importantes en una organización.

Con la correcta definición de objetivos y políticas retributivas se conseguirá:

- Remunerar a cada empleado en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales.
- Mantener un nivel de costes unitarios bajos.
- Condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados productivos, garantizando prestaciones mínimas a todos.
- Estimular iniciativas, creatividad y toma de responsabilidades, autonomía y trabajo en equipo.
- Reconocimiento para el empleado en función a su contribución para el bien de la empresa.
- La definición de la política retributiva consiste en determinar el nivel retributivo de cada uno de los componentes de la empresa, teniendo en cuenta qué puestos son susceptibles de retribución fija y cuales de retribución variable, definiendo los niveles retributivos, solucionando posibles soluciones a problemas anteriores, etc.

3.7 MOTIVACION: LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL

Actualmente los recursos humanos son los activos más importantes de las empresas por lo que la motivación y la fidelización son muy importantes en una organización.

Para ello es crítico el conseguir un buen clima laboral mediante distintas herramientas que consiguen elevar la motivación como pueda ser el análisis del clima laboral y de los estilos de liderazgo, la definición de objetivos, políticas de retribución, comunicación interna, etc.

Con una correcta motivación y un buen clima laboral, se conseguirá:

- Remunerar a cada empleado en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales
- Lograr que los empleados estén motivados para que sigan contribuyendo al bien de la empresa
- Mantener un nivel de costes unitarios bajos
- Condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados productivos, garantizando prestaciones mínimas a todos
- Estimular iniciativas, creatividad y toma de responsabilidades, autonomía y trabajo en equipo.
- Reconocimiento para el empleado en función a su contribución para el bien de la empresa

3.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Establecer métodos para conocer el rendimiento de cada una de las personas y departamentos es indispensables en la gestión moderna.

Con ello, se conseguirán los siguientes objetivos:

- Valorar objetivamente las contribuciones individuales.
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos.
- Optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre la alta dirección y los trabajadores.

3.8.1 PLAN DE FORMACION

Para el óptimo rendimiento del equipo humano de la empresa, la formación es uno de los parámetros claves.

Para ello, el equipo de Improven Consultores analiza las necesidades de formación y diseña el plan de formación necesario con lo que se conseguirá:

- Motivación del personal mediante la creación de un ambiente estimulante y emprendedor.
- Mejora del desempeño de las actividad desde la organización, favoreciendo la adecuación profesional de las personas a las exigencias de su puestos de trabajo.
- Atención al desarrollo profesional de la persona, favoreciéndolo a través de la integración de sus intereses individuales con los objetivos de la organización.

3.9 EMPOWERMENT, DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES

El empowerment es un nuevo sistema de gestión de recursos humanos que tiene los siguientes beneficios:

- Aumentar la confianza de los integrantes de la empresa.
- Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumenta la creatividad.
- Los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- Se proporcionan ideas para la estrategia del negocio.
- Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.

3.10 OUTSOURCING (TERCERIZACION).

PACIFICTEL implemento el Outsourcing principalmente en las áreas de planta externa, transmisión y comercialización de datos, facturación, seguridad y personal de limpieza. Esto genero ciertas ventajas pero no como se esperaba principalmente en el área de planta externa debido a que PACIFICTEL no implemento mecanismos adecuados de control, con las empresas que realizan estos servicios, en esto PACIFICTEL debe concentrar sus esfuerzos para evitar que se desprestige la empresa por la falta de cumplimiento de estos proveedores.

Es recomendable que PACIFICTEL implemente OUTSOURCING en áreas dedicadas a la ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO, pues en esto tienen el conocimiento empresas dedicadas especialmente a estos menesteres tales como PRICE WATERHOUSE y enfocar todo el esfuerzo en áreas estratégicas donde PACIFICTEL posee o requiere del KNOW HOW del negocio.

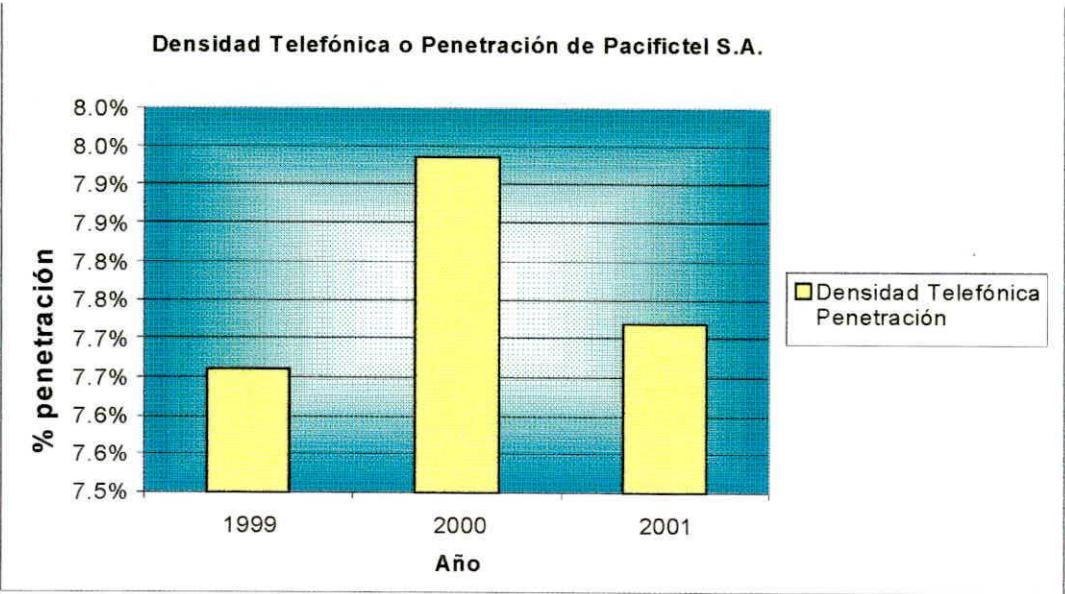
El OUTSOURCING en el área de Recurso Humano sirve también para la depuración del personal evitando la contratación de personal no adecuado que son el producto de la injerencia política y sindical.

Existen otras áreas donde se puede implementar el OUTSOURCING con mayor eficiencia, si examinamos cuanto PACIFICTEL gasta en pagar a las compañías de Seguridad se puede ver que es mucho dinero y si al mismo tiempo analizamos cuanto dinero nos debe la institución policial por servicio telefónico también nos daremos cuenta de es un valor muy significativo, entonces se sugiere hacer un intercambio de servicios como cruce de cuentas, negociar con la institución Policial para que realice el servicio de vigilancia y así ambas instituciones salen ganando, esta seria un salida ganar /ganar.

CAPITULO 4

MERCADO, PRODUCTIVIDAD E INGRESOS DE NUEVOS COMPETIDORES.

4.1 DENSIDAD TELEFÓNICA.



Como se puede observar la densidad telefónica que se tiene a Diciembre del 2001 en vez de aumentar ha disminuido.

Esto obedece a que el crecimiento poblacional es mayor que la inversión que hace la empresa para cubrir la demanda del servicio.

4.2 PRODUCTIVIDAD DE PACIFICTEL

4.2.1 PACIFICTEL RESPECTO A OTRAS TELEFÓNICAS EN SUDAMERICA

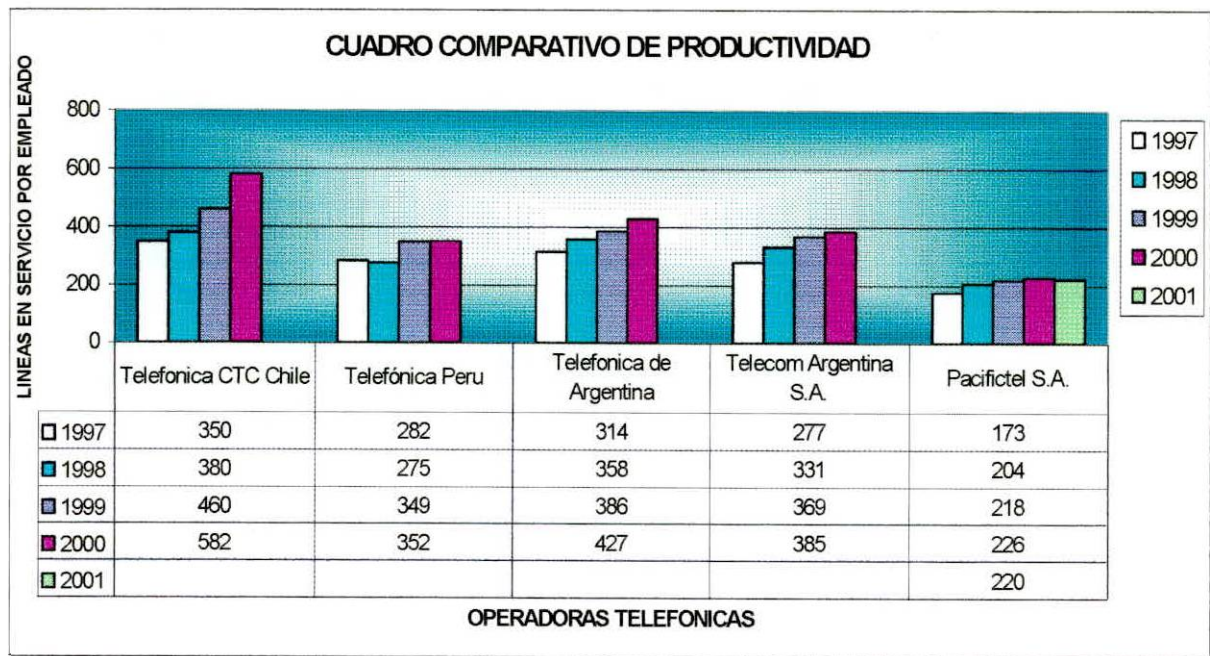
Se ha realizado un estudio de la productividad de otras operadoras telefónicas en Sudamérica y se puede concluir que existe falta de eficiencia en nuestro personal y que deben hacerse ajustes en el personal para hacer más productiva a la empresa.

PACIFICTEL para mejorar la productividad debe reducir su personal en al menos 36% lo que equivale reducir 950 empleados.

PACIFICTEL estudia la posibilidad de realizar un crédito a la Corporación Andina de Fomento (CAF) de 20 millones de dólares para iniciar la reducción del personal de la empresa.

PACIFICTEL tiene excedentes de personal puramente administrativo ya que presiones políticas han forzado a que se creen cargos burocráticos innecesarios y que no representan aporte alguno a la empresa.

Actualmente muchos trabajadores están negociando la salida de la empresa pero la falta de liquidez no permite reducir el personal en la medida que la empresa lo requiere y más aun de nada sirve reducir personal por un lado y contratar al mismo tiempo a mas personal como lo que ha venido ocurriendo entre el Enero del 2001 y Diciembre del 2001 ya que ese período se dieron de baja a 109 empleados e ingresaron 110.



Fuente: Datos recopilados investigando en el Internet.

4.2.2 PACIFICTEL RESPECTO A ANDINATEL

ITEM	PACIFICTEL	ANDINATEL
Provincias de cobertura	10	12
Abonados	580503	680299
Población	6749844	5063038
Densidad	8.6%	13.44%
Empleados	2676	1480
Líneas por empleado	217	459

Se puede observar como el número de empleados de Andinatel es menor en un 1196 a los trabajadores de Pacifictel a Diciembre 31 del 2001.

Además Andinatel tiene 99796 líneas más que Pacifictel.

En base a los datos antes mencionados se puede concluir que ANDINATEL es más eficiente que PACIFICTEL.

4.2.3 EMPLEADOS DE PACIFICTEL EN LAS DIFERENTES PROVINCIAS.

Provincia	Trabajadores	Ingresos	Bajas	TOTAL
	DIC. 2000	2001	2001	DIC. 2001
Guayaquil	1.927	86	87	1.926
Otras Poblaciones de Guayas	48			48
Guayas	1.975	86	87	1.974
El Oro	88	4	5	87
Manabí	227	10	4	233
Los Ríos	77	1	2	76
Galápagos	31			31
Azuay	93	5	8	90
Cañar	59			59
Morona Santiago	15	3	3	15
Zamora Chinchipe	9			9
Loja	101	1		102
Total	2.675	110	109	2.676

En el mes de Agosto del 2002 PACIFICTEL debido a la grave crisis financiera resolvió entre algunas de las medidas disminuir el número de empleados pues considera que PACIFICTEL cuenta con exceso de personal que bordea los 900 empleados.

Esto confirma nuestra apreciación hecha durante la investigación al hacer un Benchmarking del número de empleados con otras empresas de telecomunicaciones de Sudamérica y de nuestro medio (ANDINATEL).

4.2.4 DENSIDAD TELEFÓNICA DE PACIFICTEL RESPECTO A ANDINATEL Y ETAPA.

La densidad telefónica de PACIFICTEL es la mas baja respecto a ETAPA y ANDINATEL.

Un dato interesante se observa, mientras PACIFICTEL tiene una densidad telefónica en la Provincia del GUAYAS del 12%, ANDINATEL en la Provincia del PICHINCHA tiene una penetración del 20,71%, es decir tiene una posición dominante muy sólida frente a ingresos de nuevos operadores de servicio telefónico.

OFERTA DE TELEFONÍA FIJA A NIVEL NACIONAL POR EMPRESAS OPERADORAS 2001				
EMPRESA	POBLAC. 2001	CAPAC. INSTAL.	Usuarios Instalados	DENSIDAD TELEFÓNICA
ANDINATEL S.A.	5063038	819880	680299	13,44%
PACIFICTEL S.A.	6749844	698545	580503	8,60%
ETAPA	363826	89934	82998	22,81%
TOTAL	12176708	1608359	1343800	11,04%

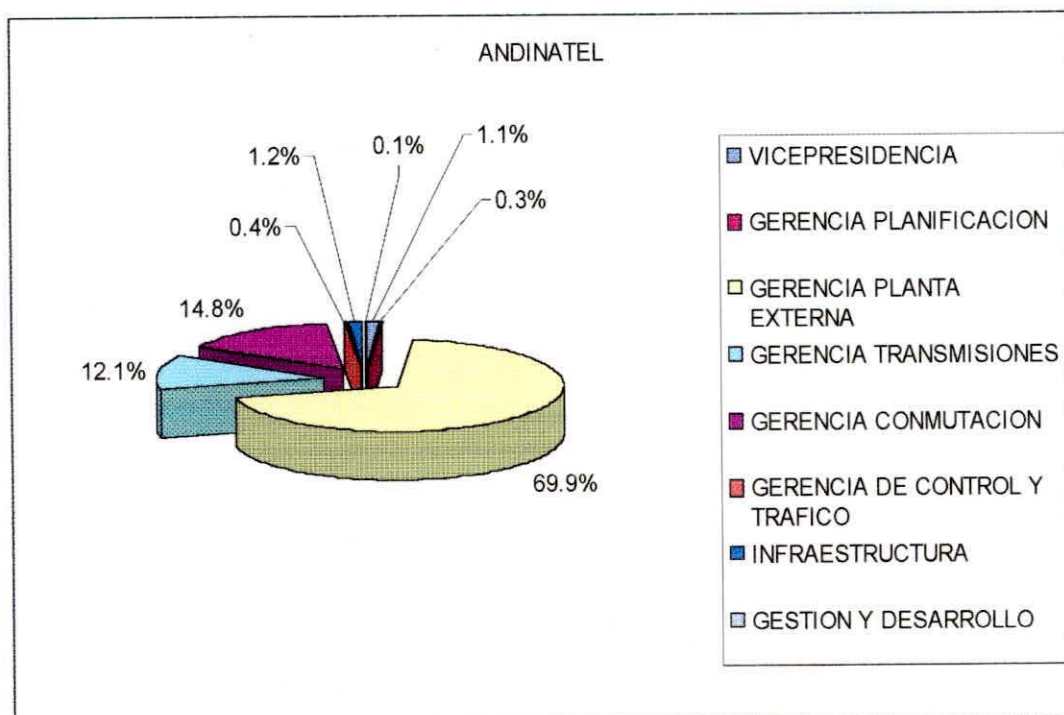
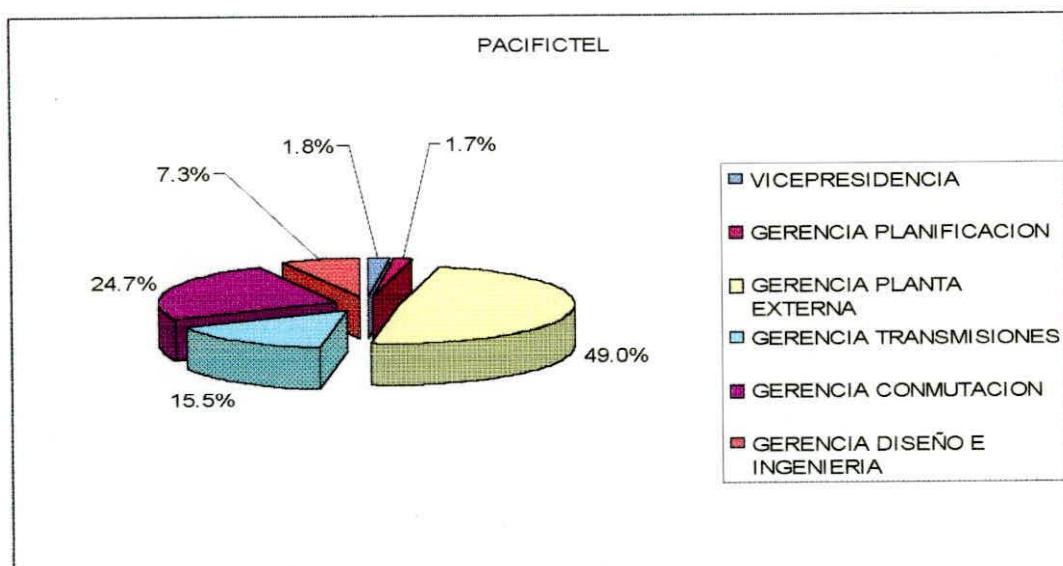
DENSIDAD TELEFONICA POR PROVINCIAS (PACIFICTEL AÑO 2001) (TELEFONIA FIJA)					
PROVINCIA	Población 2001	CAPAC. INSTAL.	Usuarios Instalados	DENSIDAD TELEFÓNICA	CAPACIDAD TELEFONICA DISPONIBLE
AZUAY	242550	11271	10311	4,25%	960
CAÑAR	209675	14890	14367	6,85%	523
EL ORO	522446	43316	36586	7,00%	6730
GALAPAGOS	18799	3278	2953	15,71%	325
GUAYAS	3299598	482344	395816	12,00%	86528
LOJA	409400	32467	30452	7,44%	2015
LOS RIOS	659267	35909	28582	4,34%	7327
MANABI	1195900	65714	52867	4,42%	12847
MORONA SANTIAGO	114790	6342	5640	4,91%	702
ZAMORA CHINCHIPE	77419	3014	2929	3,78%	85
TOTAL	6749844	698545	580503	8,60%	118042

DENSIDAD TELEFONICA POR PROVINCIAS (ANDINATEL AÑO 2001) (TELEFONIA FIJA)					
PROVINCIA	Población 2001	CAPAC. INSTAL.	Usuarios Instalados	DENSIDAD TELEFÓNICA	CAPACIDAD TELEFONICA DISPONIBLE
BOLIVAR	171095	9606	6107	3,57%	3499
CARCHI	154307	14585	13426	8,70%	1159
CHIMBORAZO	408488	31772	27605	6,76%	4167
COTOPAXI	355059	30933	21557	6,07%	9376
ESMERALDAS	391109	30493	24554	6,28%	5939
IMBABURA	350329	35039	30757	8,78%	4282
NAPO	80657	4760	3682	4,57%	1078
ORELLANA	86899	3508	2529	2,91%	979
PASTAZA	62220	6320	4450	7,15%	1870
PICHINCHA	2423875	596174	502060	20,71%	94114
SUCUMBIOS	131806	5360	4377	3,32%	983
TUNGURAHUA	447194	51330	39195	8,76%	12135
TOTAL	5063038	819880	680299	13,44%	139581

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones (Datos a Julio del 2002)

4.2.5 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRUCTURAS OPERACIONALES DE PACIFICTEL Y ANDINATEL.

Resulta difícil determinar con exactitud en que áreas se encuentra personal en exceso pues si realizo el análisis de la estructura operacional de PACIFICTEL y ANDINATEL se desprende que PACIFICTEL tiene en exceso personal en las Gerencias de transmisiones y conmutación, en cambio ANDINATEL tiene un exceso de personal en la Gerencia de Planta Externa.



Estas cifras están sujetas a la Tercerización que tiene PACIFICTEL y ANDINATEL, y si PACIFICTEL tienen un mayor grado de Tercerización en la instalación y mantenimiento de la planta externa respecto a ANDINATEL los porcentajes se reajustarían con lo cual quedarían a la par en personal dentro del área operativa.

Es lógico que una empresa que ha estado sujeta a manipulaciones políticas tenga mayor personal de apoyo y administrativo, por lo que habría que realizar un estudio de los roles que desempeña cada uno de estos empleados en sus

puestos de trabajo y la medida en que aporta su actividad a la misión y visión de la empresa.

4.3 DISTRIBUCION DE LOS INGRESOS DE PACIFICTEL DE ACUERDO A LAS CATEGORIAS.

Los abonados telefónicos de PACIFICTEL se clasifican por la categoría del servicio en:

Primera.- Comprende el servicio telefónico exclusivamente residencial.
CATEGORÍA A (Residencial de clase baja)

Segunda.- Comprende el servicio telefónico destinado a:
CATEGORÍA B (Residencial de clase media y alta)

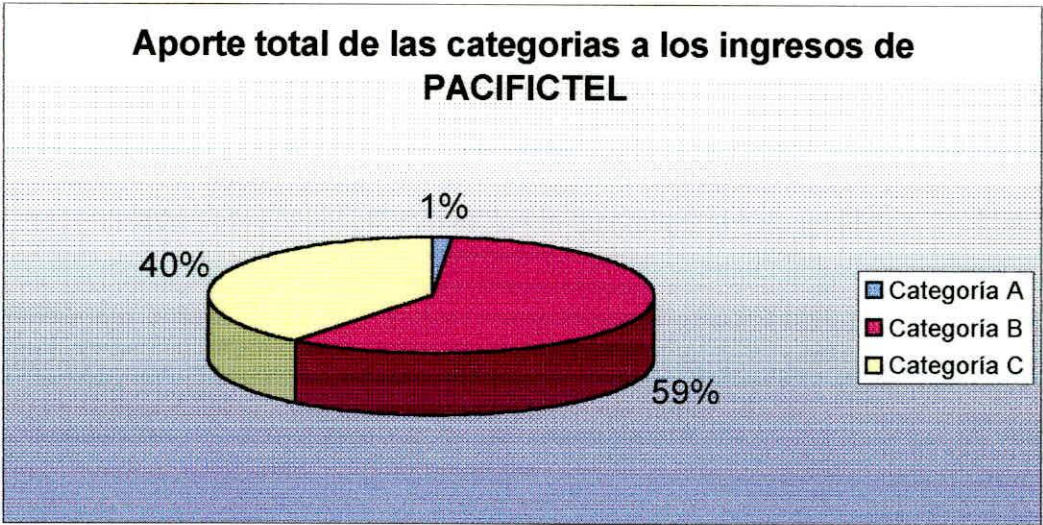
- Uso profesional.
- Administración del estado
- Dependencias de las fuerzas Armadas y Policía Nacional
- Administración seccional (Municipios, Concejos Provinciales)
- Instituciones Universitarias y Educativas
- Instituciones Religiosas
- Instituciones de finalidad Social
- Instituciones de finalidad deportiva
- Establecimientos de Comercio
- Empresas de Transporte, local, taxis, etc
- Agencias de Noticias
- Centros Médicos, Boticas, Farmacias y Droguerías
- Agencias de Viajes
- Estaciones de servicio y gasolineras
- Pensiones, Residencias, Restaurantes, Discotecas
- Embajadas, legaciones, consulados, agregados a embajadas
- Teléfonos semipúblicos
- Otros que a criterio de PACIFICTEL deban estar en esta
- Categoría

Tercera.- Comprende el servicio telefónico destinado a actividades de:
CATEGORÍA C (Categoría Comercial)

- Industrias
- Empresas de transporte interurbano e internacional
- Empresas periodísticas
- Clínicas y Hospitales particulares
- Hoteles y Moteles
- Empresas radiodifusoras y televisoras
- Otros que a criterio de PACIFICTEL deban estar en esta categoría

Cuarta.- Comprende los abonados conectados al sistema telefónico inalámbrico.
CATEGORÍA D (Monederos).

Para efectos de facturación PACIFICTEL los clasifico en las Categorías A,B,C,D. El aporte de la categoría D es relativamente muy bajo.

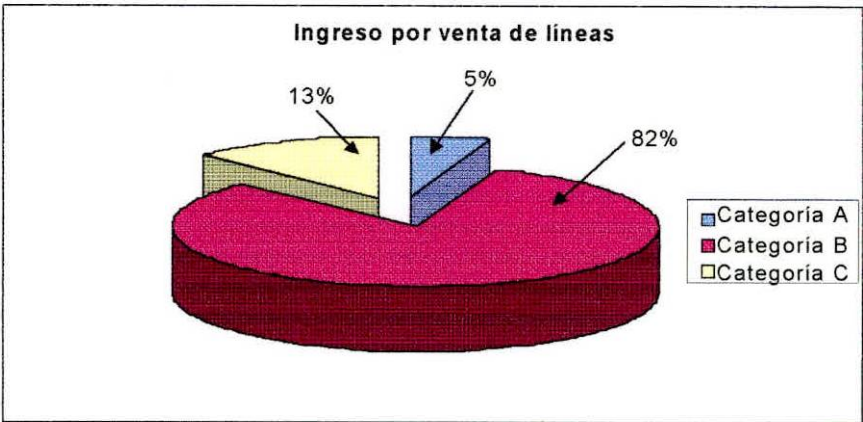


Como se puede apreciar los principales ingresos de PACIFICTEL provienen de la Categoría B y C.

4.3.1 INGRESOS POR VENTAS DE LINEAS TELEFÓNICAS.

Debido a la baja penetración de la telefonía fija la mayor demanda de líneas telefónicas se da en la Categoría B (Residencial) y por ende la mayor cantidad de ingresos por venta de líneas telefónicas.

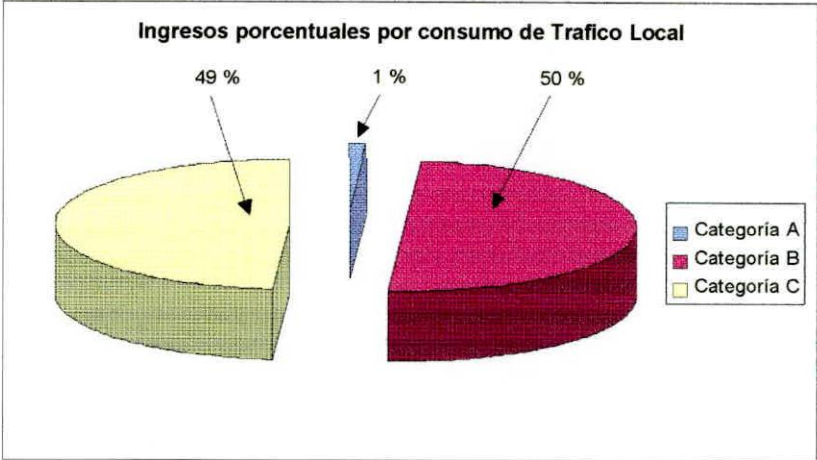
Le sigue el ingreso por la Categoría C (Comercial) lo cual es lógico ya que en esta categoría el valor de una línea es mayor.



4.3.2 INGRESOS POR TRÁFICO TELEFÓNICO.

4.3.2.1 INGRESO POR TRÁFICO LOCAL

En el ingreso por llamadas locales se puede ver que tanto la categoría comercial como la categoría residencial son los que más aportan.

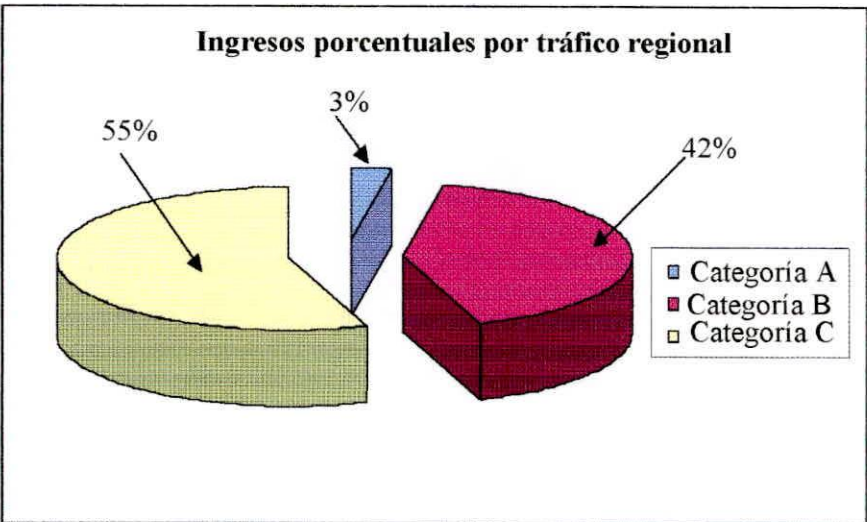


Las llamadas locales normalmente son subsidiadas por los ingresos de las llamadas internacionales (subsidio cruzado).

Por lo tanto en el análisis de los ingresos por llamadas internacionales es importante ver si estos mismos sectores son los que más generan ingresos. De ser así el subsidio recae sobre los mismos grupos.

4.3.2.2 INGRESO POR TRÁFICO REGIONAL.

Como se puede observar la composición de los ingresos por trafico regional en su mayor parte proviene de la categoría comercial seguido por la categoría residencial.



4.3.2.3 INGRESO POR TRÁFICO NACIONAL.

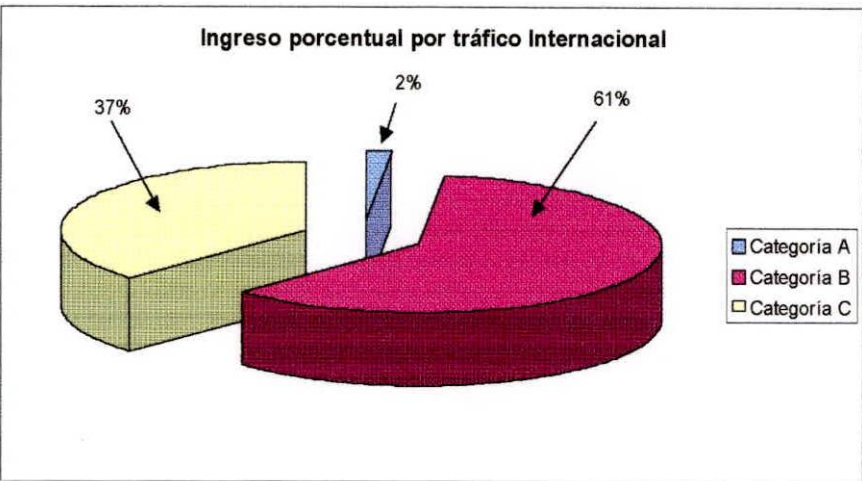
Respecto al ingreso por tráfico nacional la categoría comercial es la que mayores ingresos genera lo cual es lógico de esperar pues la misma razón de ser del negocio impulsa este consumo debido a la expansión de los mercados.



4.3.2.4 INGRESO POR TRÁFICO INTERNACIONAL

Resulta muy interesante ver como la categoría residencial es la que mayores ingresos generan por tráfico internacional, lo cual resulta lógico pues existe una gran cantidad de personas que son parte de las familias de estos grupos que por razones de falta de trabajo en el Ecuador han emigrado a otros Países en busca de oportunidad y requieren comunicarse con sus familiares en nuestro País.

La categoría B (comercial) es la que genera otro porcentaje significativo de los ingresos por llamadas internacionales.



Si se llega a eliminar el subsidio cruzado en las tarifas, el efecto va a ser sentido por estos dos sectores (comercial y residencial) en una pequeña

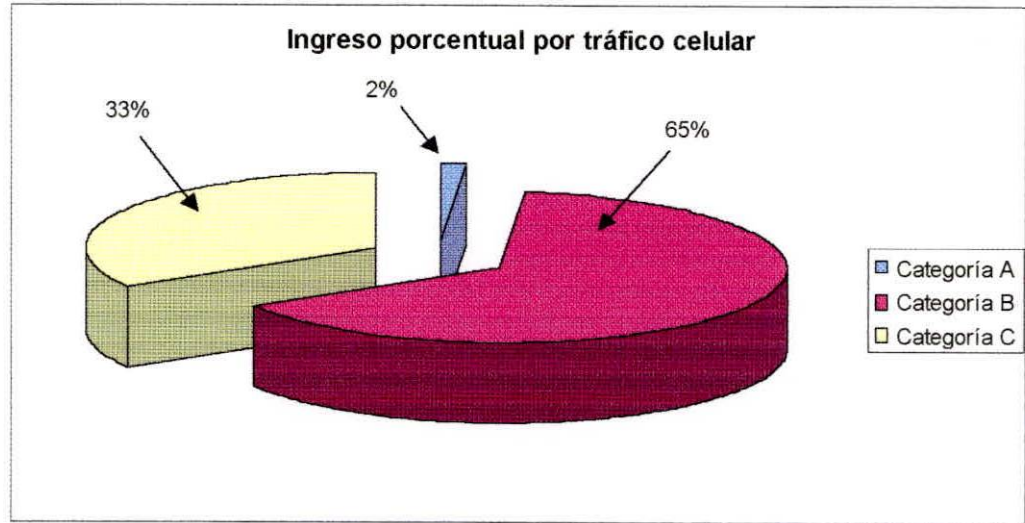
proporción pues reducirán sus gastos en consumos internacionales y aumentaran sus gastos en consumos locales, regionales y nacionales.

Esto permitiría a la empresa enfrentar a la competencia y al mismo tiempo impulsaría las ampliaciones de centrales y planta externa mejorando la penetración de la telefonía fija, que al momento es muy baja como se lo indico en el numeral 4.1

Esto mejoraría en gran medida la inversión extranjera en nuestro país debido a su competitividad.

4.3.2.5 INGRESO POR TRÁFICO CELULAR

Las categorías Residencial y Comercial son las que más interactúan con las empresas celulares y debido a la mala política tarifaria establecida PACIFICTEL realmente recibe muy pocos ingresos debido a este trafico y por el contrario tiene que cancelar a las empresas celulares todos los minutos entrantes a ellas y si PACIFICTEL aun tiene problemas en la recaudación esto genera mas problemas que beneficios.



El negocio es tan bueno para las celulares que le han dado mucho impulso a los servicios de prepago, pues es muy rentable en todos los aspectos.

4.4 NUEVOS COMPETIDORES

El 24 de Julio del 2002 se otorgo la concesión del servicio de telefonía fija local y servicio de larga distancia nacional, así como el otorgamiento de permiso para prestar servicios de valor agregado y la concesión de frecuencias para operar sistemas de acceso fijo inalámbrico WLL.

Los adjudicatarios de las licencias fueron el mayor operador de televisión por cable del país **CONSORCIO TVCable** y **Ecuador Telecom** unidad de Sakon Holging.

El consorcio TVCable pagó 3,16 Millones de dólares por la licencia de Banda B-B , mientras que Ecuador Telecom. ofertó 2,06 millones de dólares por la banda C-C.

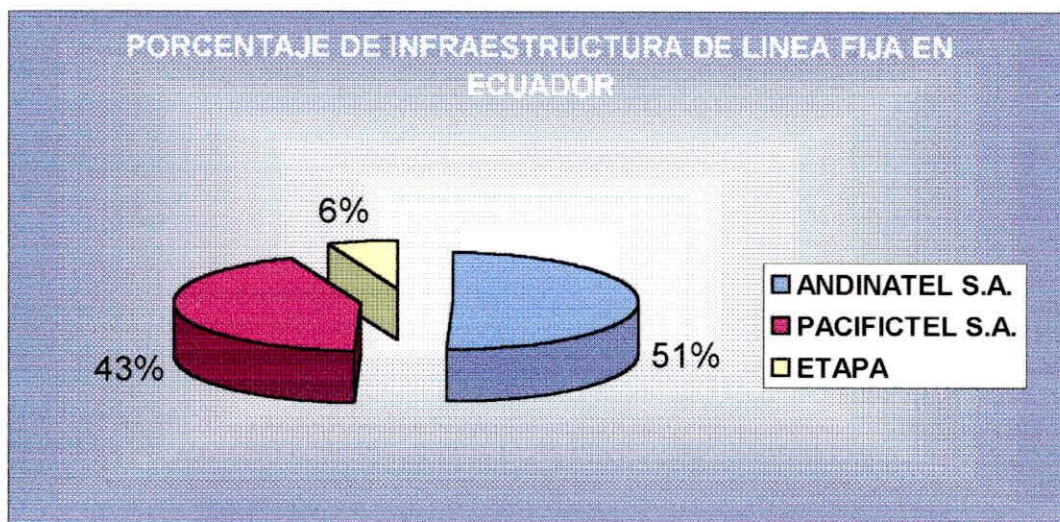
Los contratos respectivos fueron aprobados por los miembros de CONATEL y tendrán una concesión de 15 años renovables.

TV Cable y Ecuador Telecom podrán proveer telefonía fija utilizando medios alámbricos.

El secretario Nacional de Telecomunicaciones, señaló que los consorcios TV Cable y Ecuador Telecom-Sakon podrán instalar cables en la residencia o negocio del consumidor final, porque así lo dicen las bases de concurso.

Indicó además que en los fundamentos de la subasta, aprobados en noviembre del 2001 por el Conatel, se señala que en la telefonía fija local por instalarse se pueden emplear "medios alámbricos, ópticos y/o radioeléctricos (inalámbrico)".

El presidente del Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel), indicó que la opción de emplear comunicación alámbrica, incluso, está contemplada en el Reglamento General de Telefonía Fija, que rige en nuestro país.

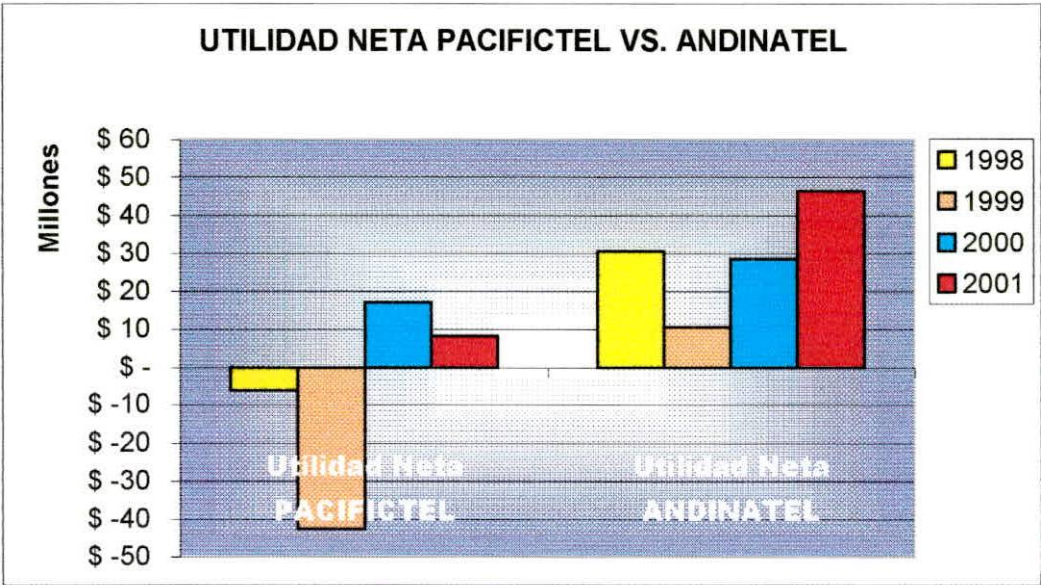


La intención del CONATEL con la entrada de estos nuevos competidores es terminar con el monopolio de telefonía fija en el País que PACIFICTEL, ANDINATEL y ETAPA tienen al momento.

CAPITULO 5

5.1 UTILIDAD NETA DE PACIFICTEL COMPARADA CON ANDINATEL

Como se puede observar en la gráfica siguiente la utilidad neta de ANDINATEL estadísticamente ha sido superior a la de PACIFICTEL.



PACIFICTEL asumió mas deudas que ANDINATEL cuando la empresa se escindió de EMETEL en 1997.

5.2 ANÁLISIS FINANCIERO EN EL AÑO 2001 PACIFICTEL VS. ANDINATEL.

Como se puede observar en el cuadro siguiente la utilidad neta y la rentabilidad de ANDINATEL en el año 2001 es muy superior a la de PACIFICTEL, lo cual es un fiel reflejo del apropiado manejo económico al que ha estado sujeta ANDINATEL debido a que ha gozado de mayor estabilidad en sus máximos niveles administrativos y a la menor influencia Política.

AÑO 2001	 PACIFICTEL	 ANDINATEL
Monto de Activos	731'324.690	804'601.000
Ventas Netas	174'240.828	188'263.000
Utilidad Neta	8'130.733	46'499.000
Índice de Liquidez	1,2	2,55
Pasivo a Corto Plazo	107'917.698	68'036.000
Pasivo a Largo Plazo	148'225.146	58'885.000
Rentabilidad	1,7%	6,95%

Fuente: Suptel y Fondo de Solidaridad.

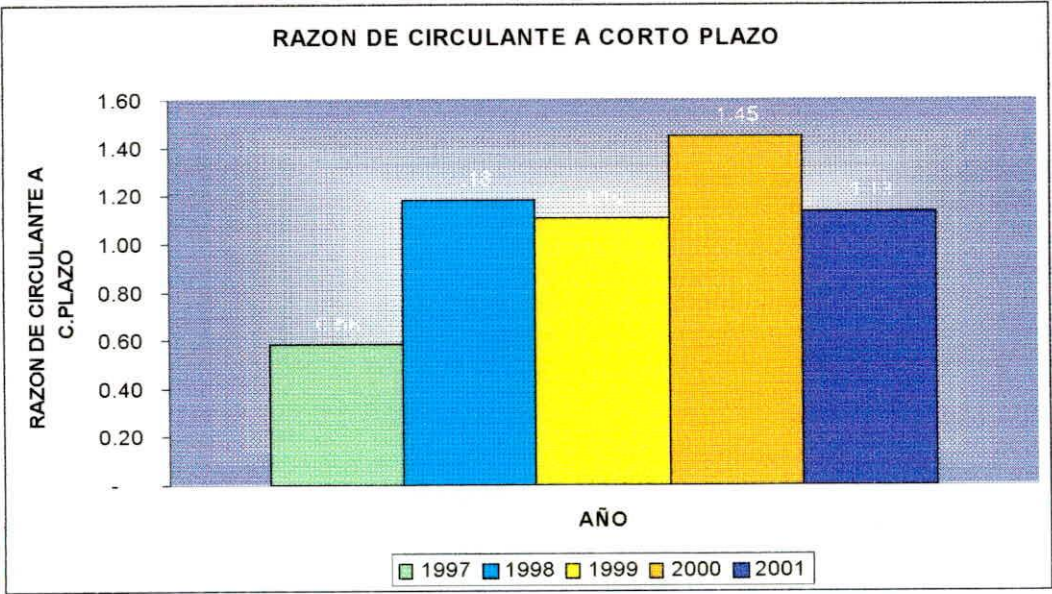
Además los Pasivos de PACIFICTEL superan largamente a los de ANDINATEL y a su vez PACIFICTEL atraviesa una grave crisis de liquidez.

Mientras ANDINATEL con activos de 804,6 millones generó utilidades de 46,4 millones PACIFICTEL con activos de 731,3 millones solo generó utilidades de 8,1 millones.

El índice de liquidez de Andinatel es 2.55 lo cual le permite seguir realizando inversiones, crecer y posicionarse mejor en el mercado. Pacifictel tiene un índice de liquidez de 1,2 es decir lo justo para hacer frente a sus obligaciones, pero no puede hacer adquisiciones que le permitan crecer al ritmo que la demanda lo requiere.

5.3 ESTADÍSTICA DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE PACIFICTEL

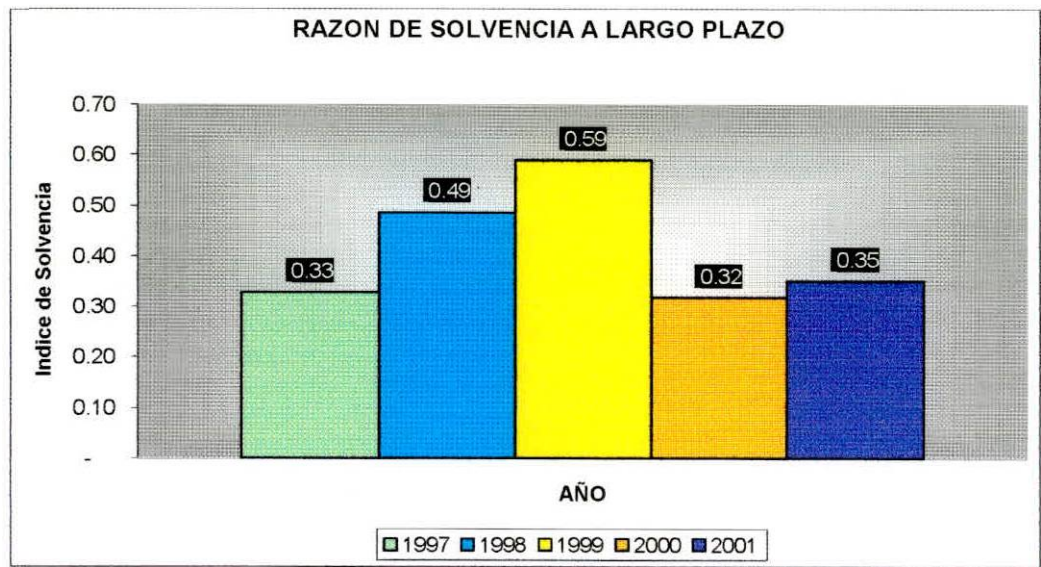
SITUACION FINANCIERA DE PACIFICTEL	1997	1998	1999	2000	2001
Total activo corriente	\$ 144.117.417	\$ 168.553.738	\$ 105.063.138	\$ 123.033.364	\$ 140.423.085
Total activo no corriente	\$ 634.597.003	\$ 590.633.532	\$ 307.628.200	\$ 587.560.220	\$ 590.901.605
Total de activos	\$ 778.714.420	\$ 759.187.270	\$ 412.691.338	\$ 710.593.584	\$ 731.324.690
Total Pasivos Corrientes	\$ 248.125.262	\$ 142.451.906	\$ 95.197.175	\$ 84.994.947	\$ 117.650.993
Pasivo a Largo Plazo	\$ 6.980.530	\$ 226.737.041	\$ 147.767.588	\$ 140.945.761	\$ 14.753.934
Total de pasivos	\$ 255.105.792	\$ 369.188.946	\$ 242.964.763	\$ 225.940.707	\$ 132.404.927
Patrimonio	\$ 523.608.628	\$ 389.998.323	\$ 169.726.575	\$ 484.652.876	\$ 475.181.846
Total de pasivos y Patrimonio	\$ 778.714.420	\$ 759.187.270	\$ 412.691.338	\$ 710.593.584	\$ 607.586.773
Utilidad Neta	\$ 3.344.496	\$ -6.116.031	\$ -42.512.908	\$ 17.128.812	\$ 8.130.733



La razón de circulante o liquidez inmediata = Activo Circulante/Pasivo Circulante.

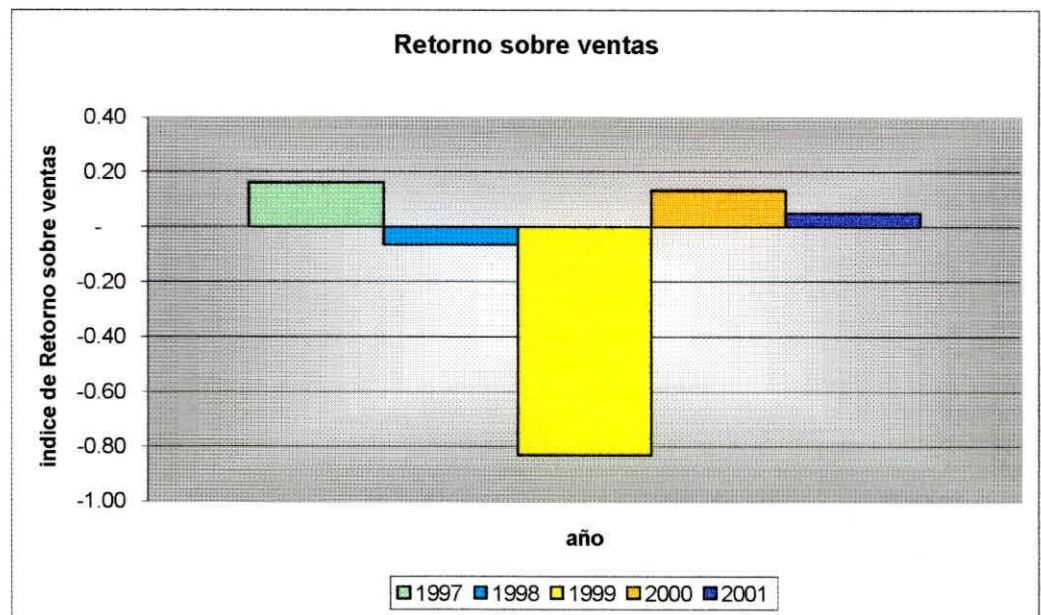
Vemos que el mejor índice de liquidez inmediata se dio en el año 2000, fue la mejor época que tuvo PACIFICTEL a lo largo de los últimos 5 años ya fue muy solvente y podía pagar cómodamente sus obligaciones.

El índice de solvencia promedio de ANDINATEL en este período es de 1,95, siendo esta compañía del mismo sector se puede decir que un inversionista tiene mas seguridad para realizar una inversión en ANDINATEL que en PACIFICTEL.



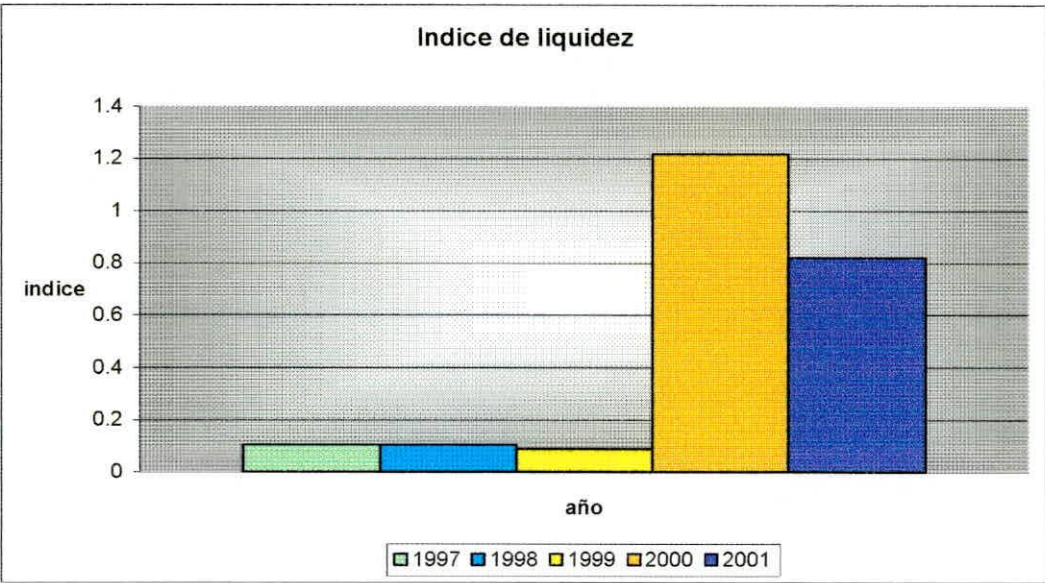
Razón de Solvencia a Largo Plazo = Pasivos Totales / Activos Totales.

PACIFICTEL en año 2000 presento mayor solvencia a largo plazo.



Retorno sobre ventas = Utilidad Neta / Ventas

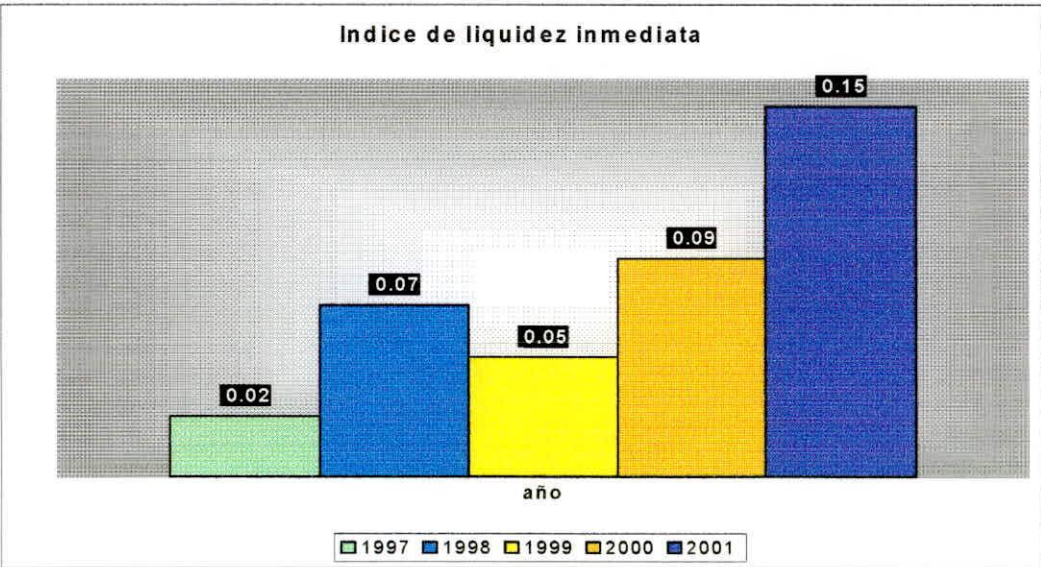
El accionista mayoritario que es el Fondo de Solidaridad no recibió utilidad en los años 1998 y 1999 por PACIFICTEL.



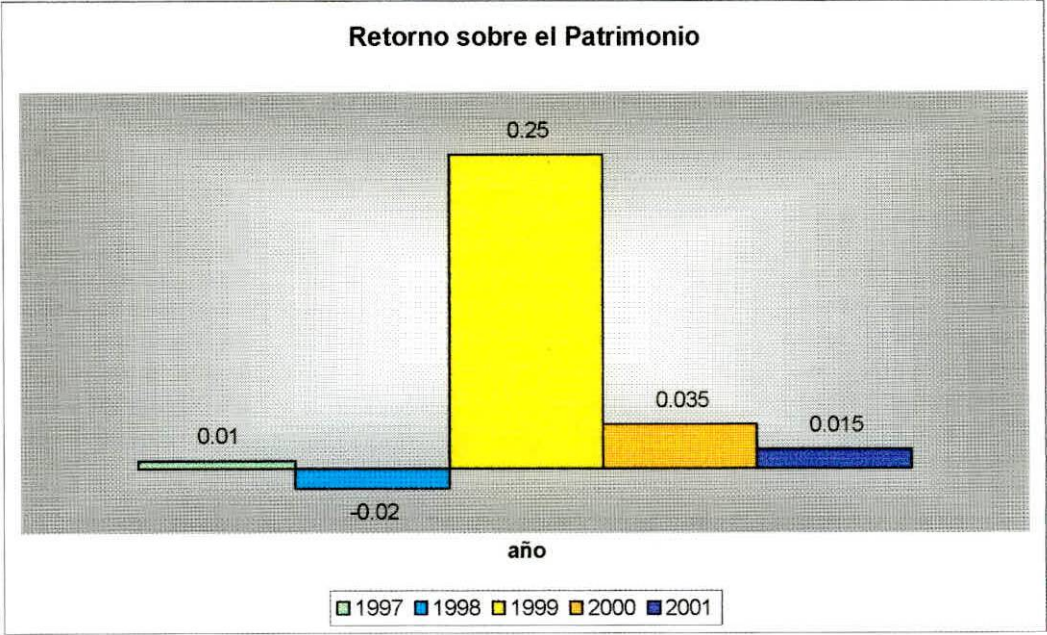
Indice de liquidez = Activo disponible / total de Pasivo corriente

Activo disponible = Disponible + Cuentas por Cobrar

El mejor índice de liquidez de PACIFICTEL lo presento en el año 2000 y en ese año no tuvo problema para hacer frente a sus obligaciones económicas.



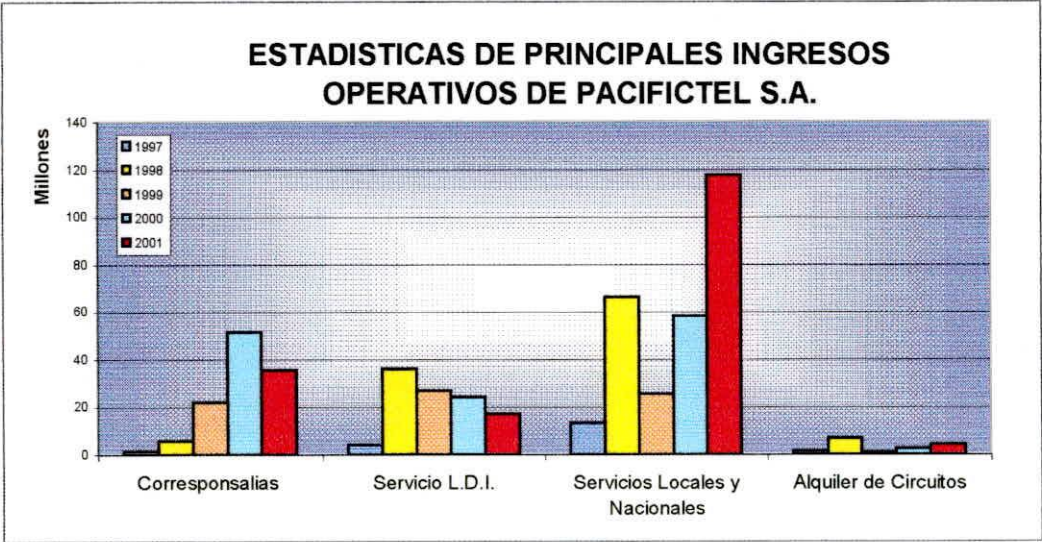
Indice de liquidez inmediata = Disponible / Pasivo corriente



Retorno sobre el Patrimonio = Utilidad neta / Patrimonio

Vemos que en el año 2001 el retorno sobre el Patrimonio bajo a 0.015 esto es una rentabilidad del 1.5% mientras Andinatel tuvo una rentabilidad de 6,95% en el mismo año. En otras palabras ANDINATEL genera más rentabilidad que PACIFICTEL.

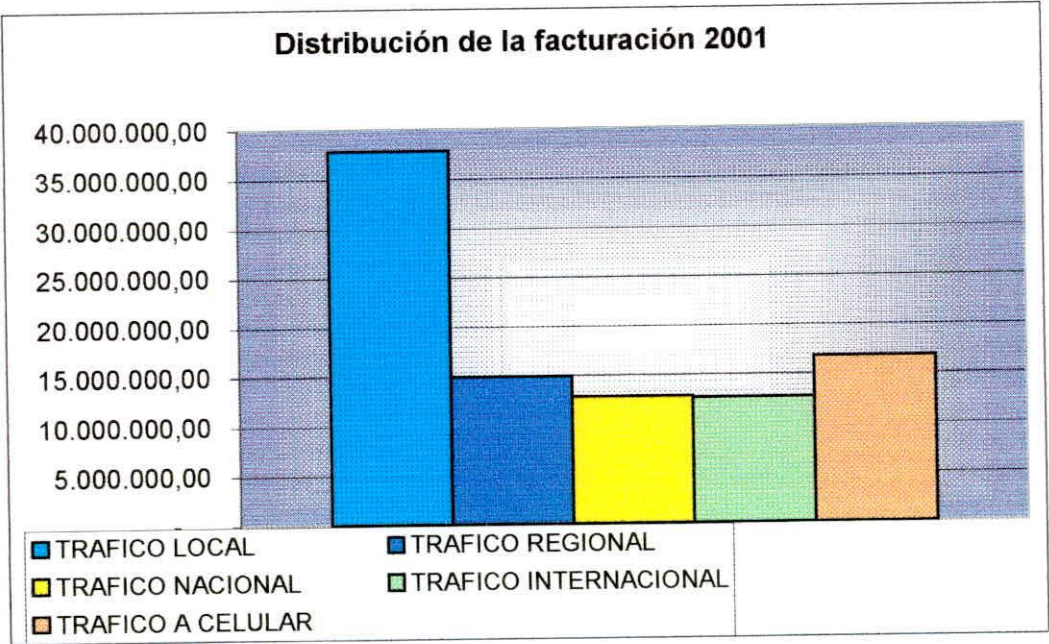
5.4 PRINCIPALES INGRESOS OPERATIVOS DE PACIFICTEL.

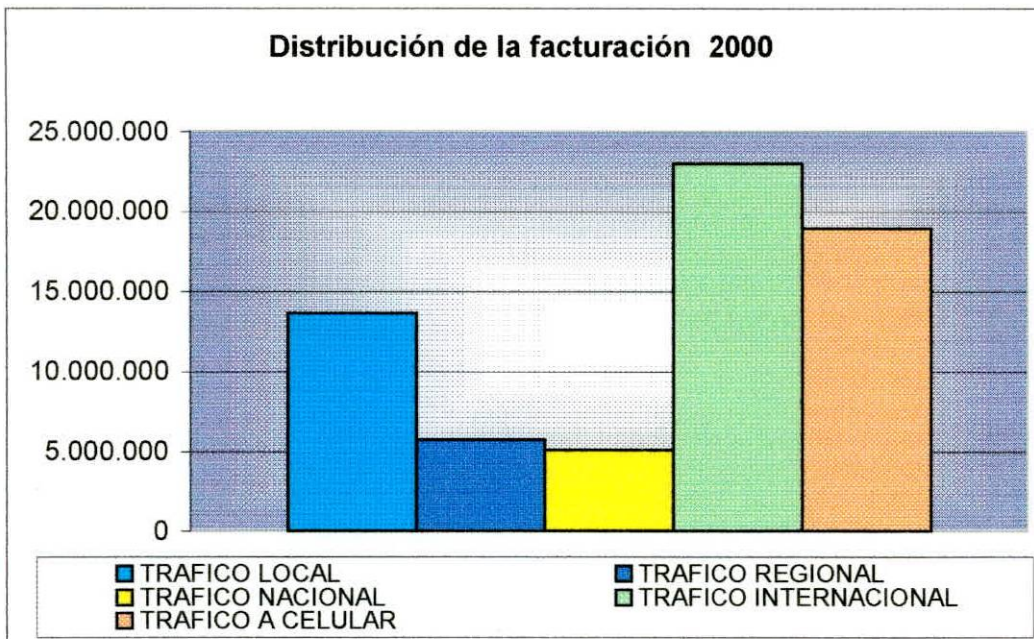


Los ingresos por corresponsalía son una participación que los carriers pagan a PACIFICTEL por el tráfico entrante a nuestra empresa (50% de la tasa contable por los minutos entrantes). Se puede observar como estos ingresos fueron en aumento hasta el año 2000, en el siguiente año (2001) los ingresos disminuyen en casi 20 millones de dólares, esto se debió a los bajos valores de tasa contables que se negociaron en ese entonces además de que algunos carriers no han pagado en su totalidad la participación por corresponsalía.

Por otra parte los ingresos por servicios de larga distancia (corresponde a los ingresos por trafico saliente ó DDI) han presentan una tendencia a la baja. Es probable que el tráfico siga disminuyendo debido al By Pass, Call Back ó por evolución de la tecnología de Voz sobre IP lo que permite que se originen llamadas desde los Cybers, en el futuro con mejoras en la calidad de servicio de voz sobre IP se incrementará el tráfico de voz por Internet. Del análisis realizado se concluye que es necesario bajar las tarifas internacionales para llamada de larga distancia internacional para competir y evitar el By Pass.

Un rubro que presenta un incremento significativo en la gráfica es el incremento de los ingresos por servicios nacionales y locales. Pero se ha realizado un análisis de la facturación por llamadas locales, regionales, nacionales y se puede ver que los valores registrados en el cuadro distan mucho del valor registrado en los ingresos de PACIFICTEL esto se debe a dos razones seguramente se ha incluido en el rubro de ingresos operativos por servicios locales y nacionales, a los ingresos facturados por llamadas a celulares y otros servicios como servicio de prepago, telefonía pública y otros. Por lo que de ser así debemos estar conscientes de que los egresos como resultado del cruce de cuentas con las celulares es significativo también, entonces los ingresos netos son mas bajos de lo que los cuadros muestran para el rubro de ingresos por servicios nacionales y locales.





En todo caso representa un rubro bastante significativo los ingresos por tráfico local, regional y nacional por lo que hay que tratar rebalancear las tarifas esto es bajar las internacionales y subir un porcentaje razonable las mencionadas. Esto nos permitirá contar con liquidez suficiente para realizar inversiones que nos permitan competir, crecer, y posicionarnos mejor en el mercado.

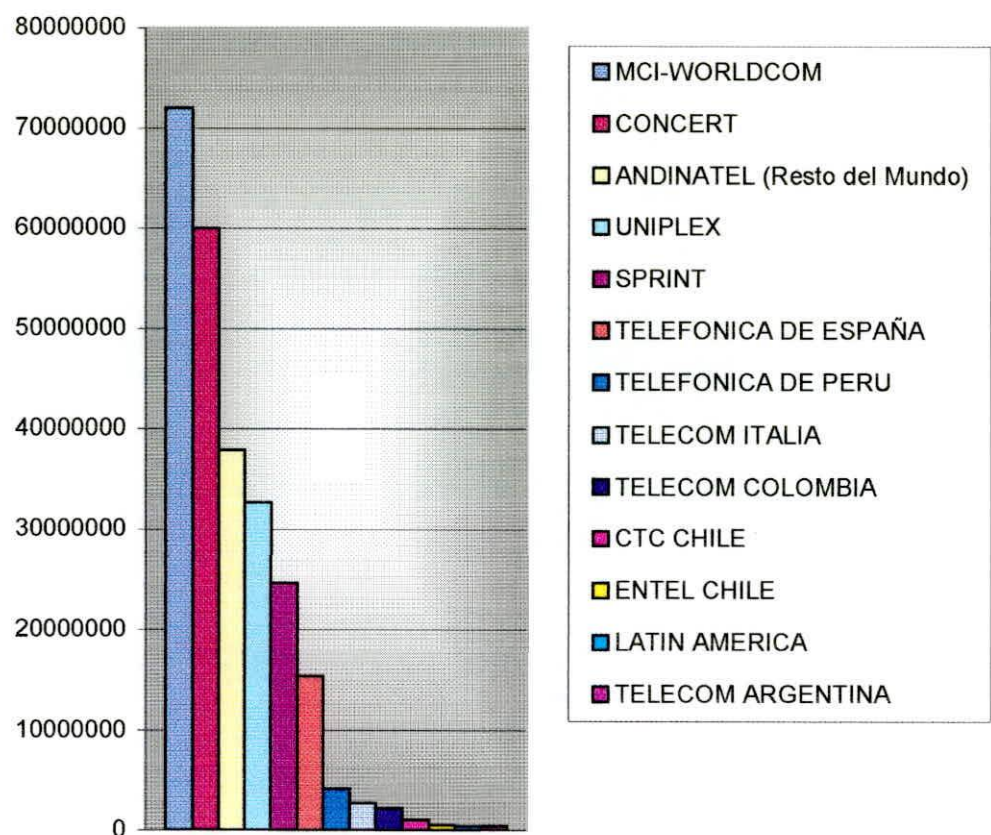
Una vez más se confirma la presencia del By Pass en los cuadros relacionados con la facturación de PACIFICTEL la facturación por servicio de larga distancia internacional bajo en 10 millones de dólares aproximadamente entre el 2000 y el 2001.

5.5 ANALISIS DEL TRAFICO ENTRANTE EN LOS AÑOS 2000 Y 2001

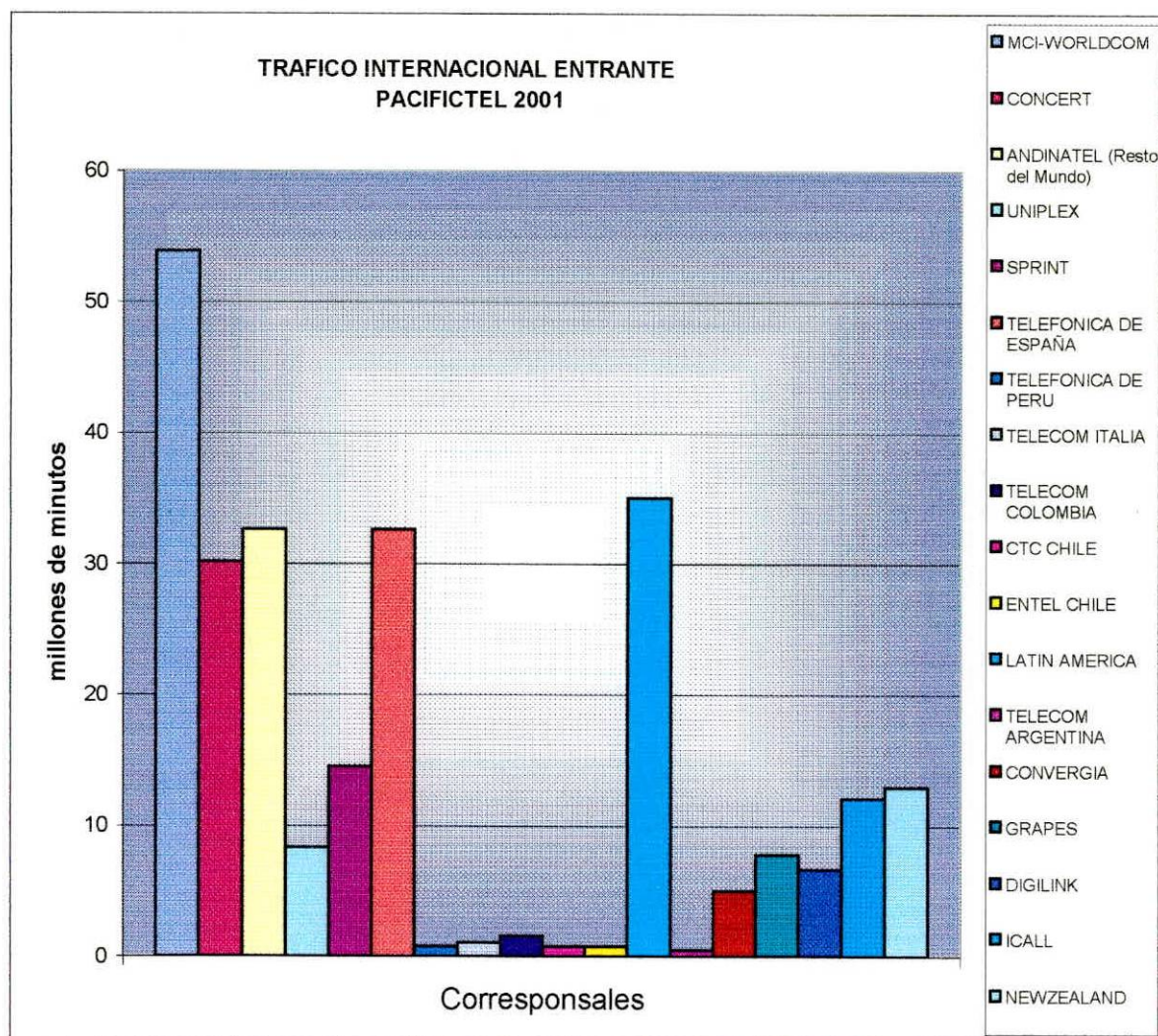
En la siguientes gráficas correspondiente al trafico entrante de los años 2000 y 2001 se aprecia que algunos corresponsales tradicionales como MCI, CONCERT, SPRINT han reducido la cantidad de tráfico entrante y como nuevos operadores internacionales han empezado a entregar tráfico significativo hacia el mismo destino (EEUU) que los tradicionales, surge entonces la incógnita que tarifa tenían y si cancelaron a tiempo sus obligaciones estos nuevos corresponsales, tal vez eran tan buenas las tarifas que sería de suponer que los corresponsales tradicionales cursaran parte de su trafico a través de este nuevo operador que tenía un trato preferencial.

Otra incremento muy grande se da en el tráfico entrante desde España lo cual era de esperarse debido al incremento migratorio con destino a ESPAÑA.

TRAFICO INTERNACIONAL ENTRANTE PACIFICTEL 2000



También se observa el caso de UNIPLEX el mismo que disminuyo su tráfico entrante ya que dejo de cursar tráfico con PACIFICTEL.



5.6 EFICIENCIA Y RENTABILIDAD

EBITDA DE PACIFICTEL S.A.

Debo mencionar que este índice financiero lo están usando algunas compañías, pero que es el **EBITDA**, no es mas que **Beneficios Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones**.

Una fuente de noticias económicas La Vanguardia digital indica "AHORA LOS BANCOS y los inversores quieren ver beneficio neto y unos buenos fondos propios" en vez del EBITDA.

Pero veamos lo que la misma fuente menciona y que nos dará una idea más clara de lo que vamos a analizar mas adelante.

"Yo no sé cómo un empresario sensato puede hablar de beneficios antes de todas esas cosas. ¿Puede alguien no pagar, por ejemplo, los intereses del descuento de letras, o de la hipoteca de su nave industrial? ¿Puede alguien no

pagar sus impuestos? ¿Puede alguien olvidarse de amortizar el camión, la fresadora o el sistema informático? Si estas cosas no son posibles, ¿de qué sirve hablar del beneficio antes de este rosario de costes obligados? “

Pues en los últimos años los empresarios, sobre todo los importantes, se enseñaban unos a otros sus EBITDAS con orgullo. Mira que EBITDA tengo. A ver el tuyo. Y resulta que en muchos casos sus empresas se valoraban multiplicando el EBITDA por un número. Valgo 15 veces mi EBITDA. Así que lo importante era engordar el EBITDA. Y esto se podía hacer, por ejemplo, endeudándose, porque los intereses no contaban y así se podía comprar otra empresa y sinergiar, ya saben, para engordar el EBITDA. Había empresas que llegaban, por ejemplo, a prejubilarse directivos con cargo a reservas. Así se engordaba el EBITDA pero, en realidad, lo que ocurría era que, simplemente, se descapitalizaba la empresa.

Ahora resulta que un empresario llega al banco eufórico, abre su gabardina y enseña el EBITDA. Pero el banco le dice: "No, ahora no le quiero ver el EBITDA, enséñeme el balance, como en los viejos tiempos". Y al empresario se le arruga el ceño, y puede que el EBITDA, porque si hay mucha deuda en el balance le miran serios y le dicen que lo arregle. Y esto es aquí y en Italia y en Alemania y en América. Y si cabe, no se acaban de creer el balance y se lo registran buscando deudas ocultas. Y si antes Jack Welch enseñaba orgulloso su EBITDA en General Electric, ahora a su sucesor le están haciendo salir los colores con los 240.000 millones de dólares de deuda que ya estaban en el balance con Jack Welch, pero que nadie les prestaba atención. Y el sucesor se debe preguntar qué tenía Jack en el EBITDA que no tenga él. Ahora resulta que un montón de empresarios andan vendiéndose todo lo que pueden para mejorar su balance y de repente los bancos y los inversores quieren ver "net earnings" (beneficio neto) y unos buenos fondos propios ("equity"). Hemos vuelto a las primeras lecciones de finanzas y contabilidad. Como en tantas cosas, "back to basics".

Fuente: LA VANGUARDIA - 02.04 horas - 24/06/2002

Gracias a este artículo tenemos una idea del EBITDA.

El EBITDA por si solo no es un parámetro muy útil, el margen del EBITDA (Ingreso Operativo / EBITDA) nos da una idea mas clara de eficiencia operativa que tiene una empresa y nos permite compararnos con otras empresas del mismo sector.

EL EBITDA de PACIFICTEL es de 67'168.351 USD

Operador	Margen de EBITDA (2001)	UTILIDAD NETA (2001)
PACIFICTEL	47.54%	8'130.733
ENTEL Chile	34%	25'334.405
Telefónica CTC Chile	43.1%	- 6'300.000
Telefónica de Perú	53%	- 145'000.000

ARPU (average revenue per user) es el ingreso medio por usuario al mes que consigue una operadora. El ARPU representa un buen barómetro para medir la calidad de los usuarios.

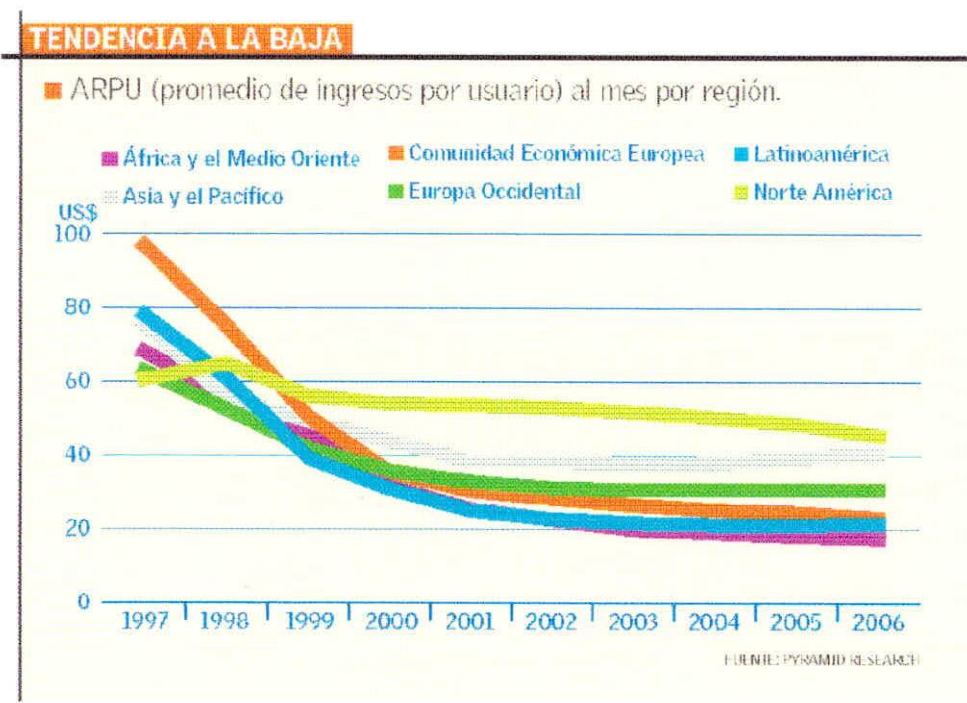
Pero como podemos entender esto, veamos el siguiente ejemplo real:

Las operadoras de móviles en España, tradicionalmente obsesionadas con la captura de nuevos clientes, buscan desde hace meses el equilibrio perfecto en sus cuentas.

Vodafone tiene los mejores clientes de móviles en España, con una factura media por usuario de 30 euros al mes, frente a los 28,2 euros de Amena y los 28 de Telefónica. Su secreto está en que a pesar de la fuerte reducción de su cuota de mercado, ha sabido guardar un sano equilibrio entre clientes de contrato y prepago.

Mientras que en Vodafone estos dos tipos de clientes están casi igualados, en el caso de Telefónica y Amena el prepago supone las dos terceras partes de su negocio.

Fuente: revista PODER



El ARPU promedio de ENTEL Chile en telefonía Móvil es de 16.35 dólares

El ARPU promedio de ingresos por usuario en PACIFICTEL en el 2002 es de 15 dólares.

El ARPU por categorías en PACIFICTEL es el siguiente:

CATEGORIA	ARPU (dólares)
Categoría A	2,84
Categoría B	11,45
Categoría C	43,40

Se puede concluir que las categorías B y C son las que generan mayores ingresos para la empresa. Esto se analizó en el numeral 4.3.2 de este documento.

5.7 CRISIS FINANCIERA EN PACIFICTEL (AÑO 2002)

En Agosto del 2002 se pone de manifiesto los problemas financieros por los que atraviesa PACIFICTEL, ya que tiene contratos firmados por USD 132 millones y una cartera vencida por 86.7 millones.

El diagnóstico que hace el presidente ejecutivo de ese momento a 12 días haber sido posesionado (Agosto 2002), sobre los estados financieros, deudas, cuentas por cobrar, flujo de caja, utilidades y otros, es desalentador.

El Presidente ejecutivo considero necesario la inmediato aplicación y aprobación del directorio de un Plan de Acción y Moralización, que tiene como puntos principales la contratación de una firma auditora y la recuperación de la cartera vencida.

5.7.1 CAÍDA DE LAS UTILIDADES.

De fuentes de dominio público se indica que PACIFICTEL experimento un descenso significativo en las utilidades en el mes de mayo.

Tras iniciar enero con 1'204.000 dólares, aumentar paulatinamente en febrero (USD 1'591.000), marzo (1'835.000) y abril (2'135.000), en el quinto mes caen a 852 mil dólares.

Cartera Vencida de Pacifictel	
días	millones de dólares
30	19,4
60	9,6
90	57,7
Total	86,7

La sumatoria de las cuentas por cobrar es de USD 86.7 millones de dólares.

Hay una cartera incobrable de aproximadamente USD 52 millones.

A ello se agregan las obligaciones que mantienen los carriers (empresas que dan el servicio de transporte de voz o datos en el exterior) por USD 12 millones.

Entre las deudas que tiene Pacifictel, hay una superior a los USD 14 millones con las firmas de telefonía móvil, por concepto de tráfico generado en la red de la empresa terminado en las redes de celulares.

Flujos de caja Al 31 de mayo, se reportan contratos firmados por 132 millones de dólares, de los cuales se ha entregado como anticipo USD 24 millones.

Los USD 108 millones pendientes, se encuentran contabilizados en cuentas de orden, en vista de que los activos no han sido recibidos por la empresa.

Respecto al fideicomiso firmado con el Banco de Guayaquil para garantizar las obligaciones a los acreedores, compromete el 10% y 15% del flujo de caja hasta el año 2005, dependiendo de la incorporación de los beneficiarios al mismo.

5.8 PLAN INMEDIATO DE ACCIÓN Y MORALIZACIÓN DE PACIFICTEL

PACIFICTEL se propone de inmediato cumplir los siguientes puntos

- Inmediata contratación de una firma auditora que determine la real situación contable en que se encuentra la telefónica.
- Recuperación de la cartera vencida y la tercerización del cobro.
- Revisión de los mecanismos administrativos y operacionales, a fin de reducir al mínimo los gastos.
- Recuperación de una acreencia por un monto de USD 12 millones que está en Filanbanco.
- Reordenar la política implantada para el Tráfico Internacional.

5.9 MODIFICACIÓN DE LA POLÍTICA PARA FIJACIÓN DE TARIFAS CON LOS CARRIES.

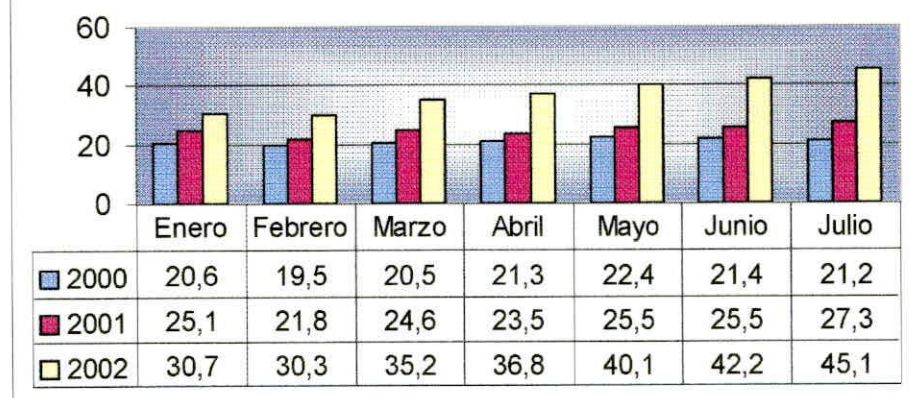
Uno de los principales rubros que han ocasionado perdidas a PACIFICTEL son los contratos firmados con algunos operadores de trafico internacional.

Pacifictel modificará los parámetros para fijar las tarifas con los operadores internacionales (carriers).

El Fondo de Solidaridad, propuso que los contratos con los carriers incluyan tarifas no menores a 13 centavos de dólar, lo cual se aplicará a los futuros y actuales contratos, esto es para unificar las tasas que existen con los operadores. Actualmente las tarifas van desde 7 hasta 10 centavos de dólar por minuto. La idea es poder recuperar los ingresos que PACIFICTEL ha dejado de ganar por malas políticas establecidas en las tarifas.

TRAFICO INTERNACIONAL ENTRANTE EN PACIFICTEL

(en millones de minutos)



Fuente: El Universo / Pacifictel.

La administración de PACIFICTEL esta negociando los contratos con los carriers internacionales, al momento ha logrado subir la tasa de 4 a 11 centavos por minuto con uno de los carriers para llamadas fuera del País.

(Fuente: El Universo 7 de Octubre del 2002).

Finalmente se busca contratar a un operador internacional para el 15 de Octubre del 2002 con el fin de que se encargue de la Administración de PACIFICTEL y genere mayores utilidades.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES EN DIFERENTES AREAS

RECURSO HUMANO

Es de suma importancia revisar los procesos al interior de la empresa con el fin de simplificarlos y dar una respuesta oportuna a las necesidades del cliente.

Se debe hacer una reingeniería en el recurso humano orientándolo de acuerdo a sus habilidades y conocimientos de tal forma de ubicarlos en los cargos donde generen el mejor desempeño para el crecimiento de la empresa.

Se recomienda hacer un estudio del cargo y roles que desempeñan los empleados con el fin de reducir personal que no genera aporte alguno a la organización de tal forma que la cantidad de líneas por empleado que tenga PACIFICTEL este acorde a los parámetros de otras telefónicas similares a la nuestra, solo con esta reducción hubiéramos mejorado la utilidad neta de PACIFICTEL. Con el objeto de minimizar el impacto que provoca la reducción de personal se debe crear un departamento dedicado a la orientación de los empleados para la recolocación de personas para preservar el clima laboral interno.

También es necesario considerar políticas retributivas más justas acordes con las funciones que desempeña cada uno de los empleados en las diferentes áreas de la empresa.

ADMINISTRATIVA

Se debe establecer políticas de control sobre compañías que realizan tercerización en todas las áreas especialmente en el área de planta externa ya que esto ha ocasionado el deterioro de la imagen empresarial de PACIFICTEL.

Los gastos en seguridad constituyen otro rubro importante en PACIFICTEL podemos hacer un intercambio de servicios con la Policía Nacional como una solución de cruce de cuentas por consumo telefónico de dicha institución ya que se conoce de casos de cuentas por cobrar por concepto de consumo telefónico. De la misma forma se puede realizar esto con servicios de publicidad bien orientada.

Las barreras de entrada para incursionar en el mercado de telefonía son altas debido a la fuerte inversión que se requiere así como a la inestabilidad política y la no existencia de un marco jurídico de reglas claras que garanticen un trato igualitario y la inversión realizada.

A pesar de lo expuesto en el párrafo anterior, sigue el proceso de apertura del mercado de las telecomunicaciones, ya se ha concesionado el servicio de telefonía fija inalámbrica (WLL) en Ecuador a dos Operadores (Grupo TVCable y Ecuador Telecom) y esta por concesionarse la nueva banda para servicio celular, con lo cual se incrementaran la competencia y los productos sustitutos que representan amenazas inminentes para PACIFICTEL.

Los operadores celulares han alcanzado la cantidad de líneas que PACIFICTEL tiene instaladas lo que confirma nuestra afirmación acerca de la amenaza de los productos sustitutos.

FINANCIERA

Al momento PACIFICTEL no tiene una solidez financiera y para crecer en la proporción que el mercado lo demanda necesita buscar un socio estratégico que provea de tecnología necesaria la misma que sería pagada con los futuros ingresos.

De los análisis realizados en el ARPU de cada una de las categorías se puede ver que existe una diferencia muy marcada entre las diferentes categorías especialmente entre las categorías A y C cuyo ARPU correspondiente es de 2,84 USD y 43,40 USD respectivamente, por lo cual PACIFICTEL debe impulsar un proyecto para rebalanceo de tarifas más justas que permitan desarrollar la telefonía en todos los sectores y a su vez enfrentar la competencia que tratará de captar los usuarios de la categoría C.

POLÍTICAS SOBRE TRAFICO INTERNACIONAL

En el ultimo año la utilidad neta de PACIFICTEL fue muy inferior a la de ANDINATEL y es inferior a la tasa pasiva Bancaria.

Por lo tanto se debe revisar los contratos con todos los carriers y verificar las tasas establecidas luego ver si jurídicamente se puede rescindir contratos con los carrier que no han cumplido con sus obligaciones financieras , reajustar las tasas de ser posible a valores más convenientes para la empresa ya que algunos carriers han logrado un trato preferencial, lo cual nos causa un problema adicional con otros carriers que tienen tasas mas altas.

Además se debe hacer una nueva propuesta para rebalancear las tarifas de las categorías Residencial y Comercial con la finalidad de incrementar las tarifas locales y nacionales y bajar las tarifas internacionales de tal forma que los servicios fraudulentos de Call Back y By Pass no sean atractivos para el usuario.

Es necesario incrementar el control sobre la práctica del Call Back y By Pass ya que nuestro tráfico saliente tiene una tendencia a la baja los cual también nos causa grandes perdidas.

POLÍTICAS SOBRE TRAFICO NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL

LOCAL

Tanto los sectores residenciales como los comerciales (Categoría B y C) son de gran importancia ya que son los que generan ingresos importantes para PACIFICTEL por lo que no debe descuidarse estos sectores e impulsar la penetración de la telefonía en estos nichos de mercado que constituyen el objetivo principal de la competencia.

REGIONAL Y NACIONAL

Actualmente existen rutas nacionales tales como la de Guayaquil-Cuenca, Guayaquil-Machala y Guayaquil-Quito que presentan altos niveles de congestión y problemas de no completación de llamadas, lo que causa perdidas a la empresa, por lo que se sugiere orientar los recursos económicos hacia la ampliación de la capacidad de transporte en estas rutas de forma inmediata.

NUEVOS SERVICIOS

PACIFICTEL ha implementado con éxito otros servicios de valor agregado como tarjeta prepago la misma que ha tenido una gran acogida ya que permite controlar el consumo y evita incrementar el rubro de cartera vencida.

Nuestra competencia ha sabido explotar mejor los servicios de valor agregado que las centrales pueden ofrecer (identificación de llamada, llamada en espera, redireccionamiento de llamada y otros). PACIFICTEL debe promover el uso de estos servicios con el fin de agregar valor y ganar la lealtad del cliente el mismo que siempre busca más facilidades.

La marcada tendencia a nivel mundial del incremento del tráfico de datos sobre el de voz nos da la pauta de que PACIFICTEL debe implementar políticas tendientes a brindar servicios de Banda Ancha utilizando la infraestructura de transporte a través de fibra óptica instalada local y nacional así como desarrollando una red multiservicio que opere sobre estas redes la misma que permitirá llegar al usuario final.

BIBLIOGRAFÍA.

www.pacifictel.net

www.supertel.gov.ec

www.conam.gov.ec

www.achiet.net

www.telefonicadechile.com

www.telefonica.com.pe

www.cft.gob.mx

www.eluniverso.com

www.vistazo.com

www.minfinanzas.ec-gov.net

www.bellsouth.com.ec

www.porta.net

www.dataroomcorreos.conam.gov.ec

www.telenexo.com

LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS (STEPHEN R. COVEY)

PLANEACION ESTRATEGICA (MICHAEL PORTER)

EL PROCESO ESTRATÉGICO (MINTZBERG – QUINN)

ADMINISTRACION (STONER,FREEMAN, GILBERT)

ANEXOS

Indicadores Monetarios

Estados Financieros de PACIFICTEL

43.3 ECUADOR: INDICADORES MONETARIOS Y FINANCIEROS

VARIABLES	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
INDICADORES DEL SISTEMA BANCARIO (1)										
Miles de millones de sucres										
Medio Circulante	1.502	2.244	3.046	3.432	4.648	6.030	8.130	15.331	...	...
Cuasidínero	2.198	3.411	5.819	9.142	13.435	18.394	26.732	47.710	...	...
Liquidez Total	3.700	5.655	8.865	12.574	18.083	24.424	34.862	63.041	...	...
INDICADORES DEL BANCO CENTRAL										
Millones de dólares										
Reservas Internacionales Netas (RIN) (2)	782	1.254	1.712	1.557	1.831	2.093	1.698	873	1.180	1.074
Reservas Internacionales Brutas	1.048	1.560	2.025	1.806	2.036	2.270	1.796	873	1.180	336
Oro	166	166	166	167	167	167	167	245	233	234
Derechos Especiales de Giro (DEG)	10	18	14	13	13	11	10	1	0	3
Divisas y Otros (3)	872	1.376	1.845	1.626	1.856	2.092	1.619	627	947	99
INDICADORES DE DEUDA										
Millones de dólares										
Deuda Externa Total	10.079	10.433	11.269	13.906	14.489	15.015	16.221	15.902	13.216	14.376
Deuda Externa Pública										
Mediano y Largo Plazo	9.824	9.830	10.440	12.351	12.531	12.495	13.062	13.372	10.987	11.338
Deuda Privada y Otros (4)	255	603	828	1.555	1.958	2.520	3.160	2.530	2.229	3.038
Servicio de la Deuda Pública	1.299	865	934	1.262	1.127	1.646	1.233	1.053	2.106	1.623
CREDITOS OTORGADOS POR LA CAF Y EL FLAR										
Millones de dólares										
Desembolsos de la CAF	213	226	184	288	556	358	356	212	235	371
Crédito Oficial del FLAR (5)	30	152	247	461	144	108	599	79	23	...
TIPO DE CAMBIO PROMEDIO COMPRA VENTA (6)										
Oficial promedio diciembre	1.850	1.876	2.282	2.877	3.532	4.330	6.485	17.576	25.000	25.000
Paralelo promedio diciembre	1.873	2.014	2.298	2.915	3.596	4.393	6.584	18.101	25.000	25.000
Oficial promedio anual	1.553	1.848	2.084	2.527	3.145	3.943	5.349	11.432	24.856	25.000
Paralelo promedio anual	1.587	1.918	2.197	2.565	3.190	3.998	5.442	11.718	24.968	25.000
PRINCIPALES RELACIONES DE LAS CUENTAS EXTERNAS										
Deuda Percápita (dólares)	938	950	1.004	1.213	1.239	1.258	1.332	1.281	1.045	1.116
Deuda Externa/ PIB (%)	80,6	70,2	64,4	76,4	75,0	74,9	80,8	112,7	96,6	79,9
Deuda Pública/ PIB (%)	78,6	66,2	59,6	67,8	64,9	62,3	65,0	94,7	80,3	63,0
Servicio de la Deuda Pública / Exportaciones FOB (%)	42,5	28,3	25,1	28,9	23,0	31,3	29,8	25,0	43,7	36,7
RIN / Importaciones de Bienes FOB (Meses de Importación)	3,9	5,9	5,6	4,5	5,6	5,1	3,7	3,7	4,0	2,4

(1) A partir del 13 de marzo de 2000, se canjea un dólar de los Estados Unidos de América a 25 000 sucres de acuerdo a la Ley de Transformación Económica del Ecuador publicada en el R.O. N° 34 del 13 de marzo de 2000.

(2) A partir del año 1999 Se calcula la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) en reemplazo de la RIN.

(3) Incluye posición de reserva del FMI, convenios y acuerdos de pago y otros activos.

(4) Otros incluye la deuda pública externa de corto plazo.

(5) En el año 2001 el Fondo Latinoamericano de Reservas no recibió ninguna solicitud de crédito y por consiguiente no se realizaron nuevas operaciones.

(6) En moneda nacional por dólar de los Estados Unidos de Norte América.

FUENTE: Banco Central del Ecuador, Corporación Andina de Fomento (CAF), Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR).

ELABORACION: COMUNIDAD ANDINA, Secretaría General; Proyecto 5.2.5. Estadística

PACIFICTEL S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997

Cuentas	Totales Sucres	Totales US\$
ACTIVO		
Activo Corriente		
Disponibilidades	27.138.043.340	6.114.926
Inversiones Temporarias	16.900.991.949	3.808.245
Documentos y Cuentas por Cobrar	88.231.959.016	19.881.018
Créditos	408.707.734.036	92.092.775
Bienes de cambio-bodegas	26.965.100.082	6.075.958
Anticipos	66.390.143.574	14.959.474
Cargos Diferidos	5.259.125.248	1.185.021
Total activo corriente	639.593.097.244	144.117.417
Activo No Corriente		
Propiedad, Planta y Equipo	2.516.088.864.387	566.942.060
Activo Fijo en Tránsito	247.690.074.196	55.811.193
Obras en Curso	52.562.559.024	11.843.749
Inversiones Permanentes	0	0
Cargos Diferidos Largo Plazo	0	0
Total del activo no corriente	2.816.341.497.607	634.597.003
TOTAL ACTIVO	3.455.934.594.851	778.714.420
Cuentas de Orden	158.922.548.370	35.809.497
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo Corriente		
Deudas Comerciales	866.414.210.165	195.226.275
Documentos por Pagar	0	0
Deudas Sociales	18.176.222.092	4.095.589
Retención para Terceros	117.028.629.853	26.369.678
Deudas Financieras	0	0
Otros pasivos corrientes	99.560.852.112	22.433.721
Total Pasivos Corrientes	1.101.179.914.222	248.125.262
Pasivo a Largo Plazo	30.979.591.769	6.980.530
TOTAL PASIVO	1.132.159.505.991	255.105.792
PATRIMONIO		
Capital Social	2.668.800.000.000	601.351.960
Reserva por Revalorización del Patrimonio	66.453.120.000	14.973.664
Reservas Legales	0	0
Reserva por Valuación	-421.451.705.403	-94.964.332
Reserva Deuda Externa	0	0
Resultados no aplicados	0	0
Superávit por Revaluación	6.936.136.653	1.562.897
Utilidad del Ejercicio	14.842.875.167	3.344.496
Reexpresión Monetaria	-11.805.337.557	-2.660.058
TOTAL PATRIMONIO	2.323.775.088.860	523.608.628
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.455.934.594.851	778.714.420
Cuentas de orden acreedoras	158.922.548.370	35.809.497

PACIFICTEL S.A. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1997		
CONCEPTOS	TOTALES SUCRES	TOTAL US\$
INGRESOS		
Ingresos Operativos en Telecomunicaciones	91.842.840.712	20.694.646
Otros Ingresos Operativos		
Intereses y Comisiones ganadas	677.576.361	152.676
Ingresos Extraordinarios	19.381.456	4.367
TOTAL INGRESOS	92.539.798.529	20.851.690
EGRESOS		
Gastos operativos	77.581.573.086	17.481.202
Intereses diferencia en otros egresos	111.580.304	25.142
Egresos Extraordinarios	3.769.972	849
TOTAL EGRESOS	77.696.923.362	17.507.193
UTILIDAD NETA	14.842.875.167	3.344.496

PACIFICTEL S.A. INGRESOS OPERATIVOS EN TELECOMUNICACIONES AÑO 1997		
CONCEPTOS	TOTALES SUCRES	TOTAL US\$
INGRESOS OPERATIVOS	84.389.352.925	19.015.176
Participación Tráfico Entrante	6.447.249.459	1.452.738
Servicio L.D.I.	17.656.897.674	3.978.571
Servicios Locales y Nacionales	58.290.455.192	13.134.397
Alquiler de Circuitos	5.454.409.235	1.229.024
Incobrables y Devoluciones	-2.317.917.335	-522.289
Descuentos en Ventas	-1.141.741.300	-257.265
OTROS INGRESOS	7.453.487.787	1.679.470
Venta de Materiales	123.673.919	27.867
Venta de Publicidad	833.425.548	187.793
Otros Ingresos - Costas Judiciales	117.917.383	26.570
Otros Ingresos	773.771.091	174.351
Participación Teléfonos Celulares	5.604.699.846	1.262.889
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	91.842.840.712	20.694.646

Para efectos de conversión a dólares se consideró el tipo de cambio de cierre al 31/12/97 = S/. 4.438 c/US\$.

PACIFICTEL S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000
(CIFRAS COMPLETAS EN US\$)

Cuentas	Totales US\$
ACTIVO	
Activo Corriente	
Disponibilidades	7.482.352,24
Inversiones Temporarias	1.394.042,32
Cuentas por Cobrar Clientes	96.011.573,71
Bienes de cambio-bodegas	10.246.422,40
Anticipos	6.550.885,01
Cargos Diferidos	1.348.088,30
Total activo corriente	123.033.363,98
Activo No Corriente	
Propiedad, Planta y Equipo	588.888.803,16
(-) Depreciación Propiedades, Planta y Equipos	-123.460.275,49
Activo Fijo en Tránsito	98.125.337,29
Obras en Curso	6.801.327,23
Altas de Activo Fijo	8,87
Inversiones Permanentes	17.010.475,78
Cargos Diferidos Largo Plazo	194.542,73
Total del activo no corriente	587.560.219,57
TOTAL ACTIVO	710.593.583,55
Cuentas de Orden Deudoras	24.470.694,71
PASIVO Y PATRIMONIO	
Pasivo Corriente	
Obligaciones Comerciales	24.085.460,96
Documentos por Pagar	19.810.623,22
Obligaciones Sociales	5.177.680,17
Retención para Terceros	11.556.436,66
Obligaciones Financieras	9.031.402,09
Otros pasivos corrientes	15.333.343,71
Total Pasivo Corriente	84.994.946,81
Pasivo a Largo Plazo	140.945.760,60
TOTAL PASIVO	225.940.707,41
PATRIMONIO	
Capital Social	106.752.000,00
Reserva por Revalorización del Patrimonio	525.479.353,24
Reservas Legales	59.371,50
Reserva por Valuación	-46.686.308,56
Reserva Deuda Externa	-80.838.421,68
Pérdidas Ejercicios Anteriores	-37.241.931,15
Utilidad neta del ejercicio	17.128.812,79
Reexpresión Monetaria	0,00
TOTAL PATRIMONIO	484.652.876,14
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	710.593.583,55
Cuentas de orden acreedoras	24.470.694,71

PACIFICTEL S.A. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2000	
CONCEPTOS	TOTAL US\$
INGRESOS	
Ingresos Operativos en Telecomunicaciones	128.583.647,67
Otros Ingresos Operativos	716.688,96
Diferencial Cambiario	3.344.424,84
Intereses y Comisiones ganadas	2.335.408,71
Ingresos Extraordinarios	12.418,66
Resultado por exposición a la inflación	11.923.608,13
TOTAL INGRESOS	146.916.196,97
EGRESOS	
Gastos Administrativos	27.955.088,35
Gastos operativos	80.077.738,25
Diferencial cambiario	17.676.377,37
Intereses y Comisiones pagadas	4.041.439,65
Egresos Extraordinarios	36.740,56
TOTAL EGRESOS	129.787.384,18
UTILIDAD NETA ANTES DE RESERVA LEGAL	17.128.812,79

PACIFICTEL S.A. DETALLE DE LOS INGRESOS OPERATIVOS EN TELECOMUNICACIONES AÑO 2000	
CONCEPTOS	TOTAL US\$
INGRESOS OPERATIVOS	128.583.647,67
Participación Tráfico Entrante - Tráfico Saliente Corresponsalías	51.100.322,38
Participación Celulares	-14.655.986,00
Servicio Larga Distancia Internacional	24.155.524,81
Servicios Locales	45.280.197,69
Servicios Nacionales	13.094.808,62
Servicio Telefónico Suplementario	7.267.219,28
Alquiler de Circuitos	2.446.818,30
Participación Satelital	515.320,22
Guías Telefónicas	1.367.975,13
Suministros y facilidades celulares	204.121,65
Devoluciones y Descuentos en Ventas	-2.192.674,41
OTROS INGRESOS	716.688,96
Ventas de Líneas	335.140,81
Venta de Materiales	80.743,21
Costas Judiciales y adicionales	52.956,58
Otros	247.848,36
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	129.300.336,63

PACIFICTEL S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001
(CIFRAS COMPLETAS EN US\$)

Cuentas	Totales US\$
ACTIVO CORRIENTE	140.423.084,85
DISPONIBILIDADES	19.812.120,14
INVERSIONES TEMPORARIAS	3.488.026,30
Cuentas por cobrar	89.198.369,45
BIENES DE CAMBIO	9.786.304,77
ANTICIPOS	17.944.324,93
CARGOS DIFERIDOS	193.939,26
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	140.423.084,85
ACTIVO NO CORRIENTE	590.901.604,67
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	713.577.341,55
DEPRECIACION PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS	-166.730.658,70
ACTIVOS FIJOS EN TRANSITO	18.871.911,16
OBRAS EN CURSO	9.746.467,61
ALTAS DE ACTIVO FIJO	0,00
INVERSIONES PERMANENTES	1.974.122,32
CARGOS DIFERIDOS ADELANTADOS	4.607.520,74
OTROS ACTIVOS	8.854.899,99
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	590.901.604,67
TOTAL DEL ACTIVO	731.324.689,52
PASIVO CORRIENTE	123.737.916,51
OBLIGACIONES COMERCIALES	41.190.682,73
DOCUMENTOS A PAGAR	28.357.984,45
OBLIGACIONES SOCIALES	6.218.905,53
RETENCIONES PARA TERCEROS	20.330.271,79
OBLIGACIONES FINANCIERAS	8.775.110,08
OTROS PASIVOS CORRIENTES	13.649.030,41
DIVIDENDOS POR PAGAR	5.215.931,52
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	123.737.916,51
PASIVO NO CORRIENTE	132.404.927,01
DEUDA INTERNA	38.183.471,02
ACREEDORES DEL EXTERIOR	72.306.961,57
PROV.L.PLAZO JUB.PATRONAL	7.160.560,33
DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	14.753.934,09
TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE	132.404.927,01
TOTAL DEL PASIVO	256.142.843,52
PATRIMONIO	475.181.846,00
CAPITAL SOCIAL	106.752.000,00
RESERVAS	531.904.009,48
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-44.203.621,02
RESULTADOS DEL EJERCICIO	8.130.732,35
REEXPRESION MONETARIA	0,00
RESERVA POR VALUACION	-46.562.853,13
RESERVA PARA DEUDA EXTERNA	-80.838.421,68
TOTAL DEL PATRIMONIO	475.181.846,00
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	731.324.689,52
Cuentas de orden	
DEUDORAS	19.726.842,85
ACREEDORAS	-19.726.842,85
SALDO DE CONTRATOS SUSCRITOS	63.089.095,99
ACREEDORES POR CONTRATOS SUSCRITOS (SALDO)	-63.089.095,99

PACIFICTEL S.A. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2001	
DESCRIPCION	TOTAL
INGRESOS	179.771.615,08
PARTICIPACIONES	23.419.081,96
CORRESPONSALIAS	35.322.153,91
PARTICIPACION TELEFONOS CELULARES	-12.559.145,33
GUIAS TELEFONICAS	656.073,38
INGRESOS OPERATIVOS	141.280.885,33
SERVICIO DE LARGA DISTANCIA INTERNACIONAL	17.119.636,72
SERVICIOS LOCALES	88.080.585,51
SERVICIOS LARGA DISTANCIA NACIONAL	29.710.755,47
SERVICIO TELEFONICO SUPLEMENTARIO	9.005.051,85
ALQUILER DE CIRCUITOS	4.448.385,38
SERVICIO SATELITAL	595.294,43
SUMINISTRO FACILIDADES CELULARES	247.312,35
RECLAMOS SOLUCIONADOS	-890.549,27
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS	-7.035.587,11
OTROS INGRESOS	1.077.016,56
VENTA DE LINEAS	205.560,94
VENTA DE MATERIALES	145.144,23
COSTAS JUDICIALES Y ADICIONALES	240.007,55
OTROS	486.303,84
INGRESOS FINANCIEROS	13.618.013,36
DIFERENCIAL CAMBIARIO	12.351.479,41
INTERESES Y COMISIONES GANADOS	1.266.533,95
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	376.617,87
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	376.617,87
TOTAL DE INGRESOS	179.771.615,08
EGRESOS	171.640.882,73
GASTOS ADMINISTRATIVOS	47.708.292,18
REMUNERACIONES	26.637.654,26
BENEFICIOS SOCIALES	7.194.408,69
APORTES PATRONALES	8.223.003,49
GASTOS JUDICIALES	851.905,68
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	4.801.320,06
GASTOS OPERATIVOS	118.401.803,31
GASTOS POR SERVICIOS	20.254.202,40
MANTENIMIENTOS	17.132.578,93
VIATICOS Y TRASLADOS	2.049.289,48
CAPACITACION Y BECAS	700.761,19
MATERIALES Y SUMINISTROS	2.617.379,17
GASTOS POR CONCESION DE EXPLOTACION	3.021.894,64
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	44.765.002,62
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y CUOTAS	8.741.828,93
PROVISIONES	19.118.865,95
EGRESOS FINANCIEROS	5.419.451,18
DIFERENCIAL CAMBIARIO	28,04
INTERESES Y COMISIONES PAGADAS	4.450.446,16
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS	0,00
PERDIDAS EN INVERSIONES EN ACCIONES	968.976,98
EGRESOS EXTRAORDINARIOS	111.336,06
EGRESOS EXTRAORDINARIOS	111.336,06
TOTAL DE EGRESOS	171.640.882,73
UTILIDAD DESPUES DE 15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	8.130.732,35
10% Reserva Legal	813.073,23
UTILIDAD A DISPOSICION DEL ACCIONISTA	7.317.659,12

PACIFICTEL S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998
(CIFRAS COMPLETAS EN US\$)

Cuentas	Totales Sucres	Totales US\$
ACTIVO		
Activo Corriente		
Disponibilidades	68.480.746.839	9.881.782
Inversiones Temporarias	79.633.736.630	11.491.160
Documentos y Cuentas por Cobrar	35.800.367.517	5.165.998
Créditos	858.781.183.344	123.922.249
Bienes de cambio-bodegas	49.271.226.406	7.109.845
Anticipos	76.073.772.406	10.977.456
Cargos Diferidos	36.368.243	5.248
Total activo corriente	1.168.077.401.385	168.553.738
Activo No Corriente		
Propiedad, Planta y Equipo	3.618.055.390.823	522.085.915
Activo Fijo en Tránsito	363.538.250.015	52.458.622
Obras en Curso	51.260.935.899	7.396.960
Inversiones Permanentes	60.235.801.292	8.692.035
Cargos Diferidos Largo Plazo	0	0
Total del activo no corriente	4.093.090.378.029	590.633.532
TOTAL ACTIVO	5.261.167.779.414	759.187.270
Cuentas de Orden	307.371.346.997	44.353.730
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo Corriente		
Deudas Comerciales	211.575.202.974	30.530.332
Documentos por Pagar	101.522.184.916	14.649.666
Deudas Sociales	96.481.595.515	13.922.308
Retención para Terceros	350.257.873.595	50.542.262
Deudas Financieras	37.200.216.539	5.367.997
Otros pasivos corrientes	190.154.631.615	27.439.341
Total Pasivos Corrientes	987.191.705.154	142.451.906
Pasivo a Largo Plazo	1.571.287.693.427	226.737.041
TOTAL PASIVO	2.558.479.398.581	369.188.946
PATRIMONIO		
Capital Social	2.668.800.000.000	385.108.225
Reserva por Revalorización del Patrimonio	1.378.951.092.246	198.982.842
Reservas Legales	1.484.287.517	214.183
Reserva por Valuación	-470.623.435.150	-67.911.030
Reserva Deuda Externa	-847.339.901.838	-122.271.270
Resultados no aplicados	0	0
Utilidades de ejercicios anteriores	13.800.432.986	1.991.404
Pérdida del Ejercicio	-42.384.094.928	-6.116.031
Reexpresión Monetaria		
TOTAL PATRIMONIO	2.702.688.380.833	389.998.323
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.261.167.779.414	759.187.270
Cuentas de orden acreedoras	307.371.346.997	44.353.730

Para efectos de conversión a dólares se consideró el tipo de cambio de cierre al 31/12/98 = S/. 6.930 c/US\$.

PACIFICTEL S.A. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1998 (CIFRAS COMPLETAS EN US\$)		
CONCEPTOS	TOTALES SUCRES	TOTAL US\$
INGRESOS		
Ingresos Operativos en Telecomunicaciones	654.785.480.126	94.485.639
Otros Ingresos Operativos	0	0
Intereses y Comisiones ganadas	44.031.603.625	6.353.767
Ingresos Extraordinarios	900.192.912	129.898
TOTAL INGRESOS	699.717.276.663	100.969.304
EGRESOS		
Gastos operativos	671.173.576.036	96.850.444
Intereses diferencia en otros egresos	70.401.691.723	10.158.974
Egresos Extraordinarios	526.103.833	75.917
TOTAL EGRESOS	742.101.371.592	107.085.335
UTILIDAD NETA	-42.384.094.929	-6.116.031

PACIFICTEL S.A. INGRESOS OPERATIVOS EN TELECOMUNICACIONES AÑO 1998 (CIFRAS COMPLETAS EN US\$)		
CONCEPTOS	TOTALES SUCRES	TOTAL US\$
INGRESOS OPERATIVOS	676.030.471.201	97.551.295
Participación Tráfico Entrante	38.961.981.827	5.622.220
Servicio L.D.I.	248.930.630.009	35.920.726
Servicios Locales y Nacionales	459.216.261.771	66.264.973
Alquiler de Circuitos	47.362.353.611	6.834.394
Incobrables y Devoluciones	-145.615.343.327	-21.012.315
Descuentos en Ventas	-16.949.177.003	-2.445.769
Servicio Telefónico Suplementario	220.061.961	31.755
Pago de derechos e inscripciones, otros	43.903.702.352	6.335.311
OTROS INGRESOS	-21.244.991.075	-3.065.655
Venta de Materiales	2.343.449.823	338.160
Venta de Publicidad	47.260.912	6.820
Otros Ingresos - Costas Judiciales	630.410.491	90.968
Otros Ingresos	10.252.827.812	1.479.485
Participación Teléfonos Celulares	-42.705.936.802	-6.162.473
Venta de Líneas Fideicomiso Satel	4.820.463.306	695.594
Participación Satelital	3.366.533.383	485.791
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	654.785.480.126	94.485.639

Para efectos de conversión a dólares se consideró el tipo de cambio de cierre al 31/12/98 = S/. 6.930 c/US\$.

PACIFICTEL S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999
(CIFRAS COMPLETAS EN US\$)

Cuentas	Totales Sucres	Totales US\$
ACTIVO		
Activo Corriente		
Disponibilidades	97.106.595.570	4.597.632
Inversiones Temporarias	108.430.171.978	5.133.761
Documentos y Cuentas por Cobrar	80.639.899.070	3.817.996
Créditos	1.692.824.681.086	80.148.889
Bienes de cambio-bodegas	78.243.095.272	3.704.517
Anticipos	105.023.770.084	4.972.481
Cargos Diferidos	56.770.320.223	2.687.861
Total activo corriente	2.219.038.533.283	105.063.138
Activo No Corriente		
Propiedad, Planta y Equipo	4.967.912.971.310	235.212.015
Activo Fijo en Tránsito	1.069.101.753.240	50.617.951
Obras en Curso	82.589.944.089	3.910.324
Inversiones Permanentes	374.009.582.912	17.707.949
Cargos Diferidos Largo Plazo	3.800.956.720	179.961
Total del activo no corriente	6.497.415.208.271	307.628.200
TOTAL ACTIVO	8.716.453.741.554	412.691.338
Cuentas de Orden Deudoras	554.322.316.420	26.245.079
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo Corriente		
Deudas Comerciales	542.904.712.506	25.704.498
Documentos por Pagar	660.835.593.863	31.288.083
Deudas Sociales	87.644.593.730	4.149.642
Retención para Terceros	367.210.683.184	17.386.046
Deudas Financieras	25.821.227.969	1.222.538
Otros pasivos corrientes	326.242.723.449	15.446.367
Total Pasivos Corrientes	2.010.659.534.701	95.197.175
Pasivo a Largo Plazo	3.120.999.226.128	147.767.588
TOTAL PASIVO	5.131.658.760.829	242.964.763
PATRIMONIO		
Capital Social	2.668.800.000.000	126.357.654
Reserva por Revalorización del Patrimonio	3.141.871.909.506	148.755.831
Reservas Legales	1.484.287.517	70.275
Reserva por Valuación	-477.289.823.632	-22.597.880
Reserva Deuda Externa	-847.339.901.838	-40.118.361
Resultados no aplicados		0
Pérdidas Ejercicios Anteriores	-4.816.371.049	-228.037
Pérdida del Ejercicio	-897.915.119.779	-42.512.908
Reexpresión Monetaria		
TOTAL PATRIMONIO	3.584.794.980.725	169.726.575
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.716.453.741.554	412.691.338
Cuentas de orden acreedoras	554.322.316.420	26.245.079

Para efectos de conversión a dólares se consideró el tipo de cambio de cierre al 31/12/99 = S/. 21.121 c/US\$.

PACIFICTEL S.A. ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1999 (CIFRAS COMPLETAS EN US\$)		
CONCEPTOS	TOTALES SUCRES	TOTAL US\$
INGRESOS		
Ingresos Operativos en Telecomunicaciones	1.079.307.106.290	51.101.137
Otros Ingresos Operativos	445.980.683.080	21.115.510
Intereses y Comisiones ganadas	37.864.807.527	1.792.756
Ingresos Extraordinarios	1.106.438.824	52.386
TOTAL INGRESOS	1.564.259.035.721	74.061.789
EGRESOS		
Gastos operativos	931.364.679.719	44.096.619
Diferencia en cambios	1.451.492.298.424	68.722.707
Intereses diferencia en otros egresos	79.171.136.328	3.748.456
Egresos Extraordinarios	146.041.029	6.914
TOTAL EGRESOS	2.462.174.155.500	116.574.696
PERDIDA NETA	-897.915.119.779	-42.512.908

PACIFICTEL S.A. DETALLE DE LOS INGRESOS OPERATIVOS EN TELECOMUNICACIONES AÑO 1999 (CIFRAS COMPLETAS EN US\$)		
CONCEPTOS	TOTALES SUCRES	TOTAL US\$
INGRESOS OPERATIVOS	1.079.307.106.290	51.101.136,61
Participación Tráfico Entrante - Tráfico Saliente Corresponsalías	458.575.875.808	21.711.844,88
Servicio Larga Distancia Internacional	560.809.966.751	26.552.245,01
Servicios Locales y Nacionales	535.632.029.832	25.360.164,28
Alquiler de Circuitos	23.401.289.880	1.107.963,16
Provisión para Incobrables	-184.944.321.033	-8.756.418,78
Devoluciones y Descuentos en Ventas	-27.768.685.287	-1.314.742,92
Servicio Interconexión Celular	-358.324.326.658	-16.965.310,67
Servicio Telefónico Suplementario	343.079.950	16.243,55
Pago derecho, inscripción, otros	71.582.197.047	3.389.148,10
OTROS INGRESOS	445.980.683.080	21.115.509,83
Venta de Materiales	1.660.619.017	78.624,07
Venta de Publicidad	6.341.013.773	300.223,18
Otros Ingresos - Costas Judiciales	1.190.210.494	56.352,00
Otros Ingresos	19.919.185.021	943.098,58
Participación Teléfonos Celulares	410.198.773.106	19.421.370,82
Venta de Líneas Fideicomiso Satel	1.776.702.191	84.120,17
Participación Satelital	4.894.179.478	231.721,01
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	1.525.287.789.370	72.216.646,44

Para efectos de conversión a dólares se consideró el tipo de cambio de cierre al 31/12/99 = S/. 21.121 c/US\$.