



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

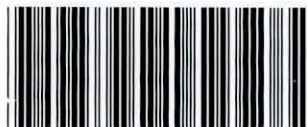


**MAESTRIA EJECUVA EN GESTIÓN DE EMPRESAS DE
TELECOMUNICACIONES**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN:
PLANEACION ESTRATEGICA DE PACIFICTEL S.A.**

INTEGRANTES: **Ing. JOSE GALVEZ PROCEL**
 Ing. LUIS ALFREDO MARIÑO

PROFESOR: **Ms. SERGIO FLORES MACIAS**



DP-06013

Guayaquil, Septiembre, 2002

DEDICATORIA

A nuestras esposas: Lida y
Alexandra, por su apoyo y
comprensión.

AGRADECIMIENTO

Al ingeniero Sergio Flores Macías, por su aporte valioso y ayuda desinteresada.

A PACIFICTEL S.A, por su auspicio para la realización de esta maestría.

INDICE

Resumen Ejecutivo.....	1
 1. Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador	3
1.1 Inicios de la comunicación local.....	3
1.2 Inicios de la comunicación nacional e internacional	3
1.3 Crecimiento en la década de los 60	4
1.4 Crecimiento en la década del 70	5
1.5 Crecimiento en la década de los 80	6
1.6 Crecimiento en la década del 90	6
 2. PACIFICTEL S.A dentro del mercado de las Telecomunicaciones en Ecuador.	
2.1 Descripción General de Pacifictel.....	9
2.2 El ambiente externo	13
2.2.1 Fuerzas de Porter	13
2.2.2 El rol del macroambiente	17
2.3 Ambiente interno	20
2.3.1 Fortalezas.....	20
2.3.2 Debilidades.....	22
2.4 Análisis FODA	30
2.4.1 Fortalezas vs. Oportunidades.....	30
2.4.2 Fortalezas vs. Amenazas	31
2.4.3 Debilidades vs. Oportunidades.....	32
2.4.4 Debilidades vs. Amenazas.....	34
 3. La cadena de valor de PACIFICTEL S.A.....	37
3.1 Actividades primarias	37
3.1.1 Logística interna	37
3.1.2 Operaciones	37
3.1.3 Logística externa.....	38
3.1.4 Mercadotecnia y ventas.....	38
3.1.5 Servicio	38

3.2	Actividades de apoyo	39
3.2.1	Abastecimiento	39
3.2.2	Desarrollo de tecnología.....	39
3.2.3	Sistemas de información	39
3.2.4	Administración de recursos humanos	39
3.2.5	Infraestructura de la empresa.....	40
4.	Estrategias para Pacifictel S.A	42
4.1	A nivel funcional	42
4.1.1	Actividades primarias	42
4.1.1.1	Logística interna	42
4.1.1.2	Operaciones	42
4.1.1.3	Logística externa.....	43
4.1.1.4	Mercadotecnia y ventas.....	43
4.1.1.5	Servicio	43
4.1.2	Actividades de apoyo	44
4.1.2.1	Abastecimiento	44
4.1.2.2	Desarrollo de tecnología	44
4.1.2.3	Desarrollo sistemas de información.....	44
4.1.2.4	Administración de recursos humanos	44
4.1.2.5	Infraestructura	45
4.2	Estrategia a nivel de negocios	45
4.2.1	Objetivos	45
4.2.2	Desarrollo de las estrategias	46
4.3	Estrategia global	47
4.3.1	Objetivos	47
4.3.2	Desarrollo de las estrategias	48
4.4	Estrategia a nivel corporativo.....	48
4.4.1	Objetivos	48
4.4.2	Desarrollo de las estrategias	49
5.	Estructura organizacional y control.....	51
5.1	Diseño de la estructura organizacional	51
5.1.1	Estructura organizacional de Pacifictel.....	51

5.1.2 Estructura corporativa futura.....	52
5.2 Diseño de sistemas de control estratégico.....	56
5.2.1 Control de rendimiento	56
5.2.2 Control remunerativo	57
6. Implementación del cambio estratégico	58
6.1 Obstáculos para el cambio.....	58
6.2 Implementación del cambio	58
Recomendaciones	60
Bibliografía.....	62
ANEXO 1	Estados Financieros de PACIFICTEL S.A
ANEXO 2	Datos telecomunicaciones de los países Comunidad Andina de Naciones

RESUMEN EJECUTIVO

La apertura del mercado de las telecomunicaciones de Ecuador desde el 01 Enero del 2002, hizo que PACIFICTEL deje de ser una empresa monopólica y pase a competir directamente dentro del mercado de la telefonía fija como una operadora mas. Ante esta situación es urgente que esta telefónica haga los cambios que se requiere para obtener ventajas competitivas que permitan enfrentar con éxito los retos del libre mercado.

El presente trabajo pretende descubrir los reales problemas que afectan a PACIFICTEL, y en base a ellos hacemos recomendaciones estratégicas que lleven a la empresa a un mejor desempeño dentro del mercado de las telecomunicaciones del Ecuador.

Empezamos presentando una crónica de los acontecimientos sucedidos en las telecomunicaciones en Ecuador desde los inicios hasta el nacimiento de PACIFICTEL. Luego presentamos un informe de lo sucedido en PACIFICTEL, desde su inicio en el año 1997, su desarrollo y crecimiento hasta los momentos actuales.

Con los datos presentados en el informe como: cantidad de servicios que ofrece, penetración en el mercado, rendimiento sobre patrimonio y rendimiento sobre ventas, determinamos la necesidad del cambio, al reconocer que existe una brecha entre el desempeño deseado y el desempeño real de la empresa.

Para encontrar la fuente del problema, analizamos la posición actual de la organización mediante un FODA. En el análisis interno se identifica cada una de las funciones de creación de valor de PACIFICTEL en las cuales es fuerte y débil. El ambiente que afronta la telefónica es analizado a nivel industrial mediante las cinco fuerzas de Porter y los factores sobresalientes en el macroambiente, lo cual genera una lista de oportunidades y amenazas.

El análisis FODA suministra un resumen breve de las condiciones de la compañía y recoge la esencia de sus problemas, se tiene una completa ilustración de la forma como la compañía opera al hacer un balance de las fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y las amenazas para sugerir recomendaciones estratégicas que permiten tomar ventaja de las fortalezas de la compañía para explotar oportunidades ambientales, así como rectificar las debilidades y como contrarrestar las amenazas.

También gracias al análisis FODA, se obtiene información sobre las habilidades funcionales de PACIFICTEL para proporcionar las estrategias funcionales que debe seguir la empresa tanto para generar ventaja competitiva a través de niveles superiores

de eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación, como para lograr su estrategia a nivel de negocios.

Se ha determinado que la estrategia para el negocio de la telefonía fija debe ser liderazgo en costos debido la gran infraestructura que posee en la zona de cobertura y la base de clientes. Para el negocio de Internet se recomienda diferenciar el producto en dial up y banda ancha dirigido a un pequeño segmento del mercado.

Para que la empresa se expanda en forma global se determina la necesidad de realizar alianzas estratégicas con operadoras de prestigio, convenios de interconexión mas equitativos, y la eliminación del fraude en la telefonía internacional a través de la eliminación de los impuestos a las telecomunicaciones.

También se identifica las estrategias para que PACIFICTEL pase de una empresa de telefonía a una empresa de telecomunicaciones, reconociendo los nuevos negocios en los cuales debe participar como son los servicios móviles y la transmisión de datos a alta velocidad.

A continuación se identifica la estructura y sistema de control que utiliza la compañía, y se evalúa si es apropiada para el negocio, y se sugiere una nueva estructura para que la empresa responda oportunamente a los cambios tecnológicos y del mercado.

La ultima parte de este estudio identifica los obstáculos que se debe enfrentar para llevar a cabo los cambios, los cuales a nuestro criterio deben ser hechos por consultores externos; y finalmente se hace recomendaciones fundamentales como: disminuir el tiempo de respuesta al cliente, incrementar la disponibilidad de la red, duplicar la penetración de la telefonía fija, crear una división de I&D, etc. Estas recomendaciones estan dirigidas a resolver sus problemas estratégicos que enfrenta, incrementar la rentabilidad futura y mantenerse liderando el mercado de telecomunicaciones en su área de cobertura según su concesión.

CAPITULO I

HISTORIA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN EL ECUADOR

1.1 INICIOS DE LA COMUNICACION LOCAL

La telefonía urbana manual en Guayaquil, empieza a partir del año 1903 y se extiende hasta los años 30, año en el cual Guayaquil y Quito cuentan con alrededor de 2500 abonados.

En el año 1945, el gobierno a través del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones firmó un contrato con la compañía L.M ERICSSON de Suecia para la provisión e instalación de centrales telefónicas automáticas con una capacidad de 6,000 líneas para Guayaquil.

Para administrar y operar las líneas contratadas, en el año 1953, se crea la EMPRESA DE TELÉFONOS DE GUAYAQUIL (ETG), la cual además se encargaría de la instalación y explotación del servicio telefónico automático. El 08 de Octubre de 1955 se inauguró el servicio telefónico automático de la ciudad de Guayaquil, cuya primera llamada la realizó el Presidente de la República Dr. José María Velasco Ibarra, quién fue el gestor de este contrato.

El 05 de Abril de 1957, la compañía Ericsson pone en servicio el reloj automático parlante, cuyo equipo fue instalado por ingenieros y técnicos nacionales. Con este nuevo servicio Guayaquil se colocó a la altura de otras ciudades del mundo como New York, Estocolmo, México, etc.

1.2 INICIOS DE LA COMUNICACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

Los sistemas de comunicación nacional eran operados por la EMPRESA DE RADIO NACIONAL, la cual utilizaba sistemas de radio en el rango de frecuencia HF, para interconectar a los abonados de la EMPRESA DE TELÉFONOS GUAYAQUIL y de la EMPRESA DE TELÉFONOS QUITO.

La EMPRESA DE TELÉGRAFOS NACIONAL operaba la telegrafía mediante el sistema MORSE, en las poblaciones donde no existía fonía. En el año 1957, en las principales ciudades del país, se reemplazó este sistema con la nueva técnica de teleimpresores.

Las comunicaciones internacionales estuvo a cargo de la EMPRESA DE RADIO INTERNACIONAL DEL ECUADOR, cuyo equipamiento de radiotelefonía se

conectaba con USA, Canadá, México, Panamá, Cuba, Colombia, Chile, Perú, Argentina, España, Portugal y Suiza.

En el año 1958, el gobierno creó la EMPRESA DE RADIO, TELEGRAFOS Y TELEFONOS DEL ECUADOR (ERTTE), con cuyo decreto se fusionó las empresas de radios nacional e internacional y telegrafía. Paralelo a este hecho se crea La Dirección de Telecomunicaciones, como una dependencia del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones y su finalidad era coordinar las actividades de las telecomunicaciones en el país.

1.3 CRECIMIENTO EN LA DECADA DE LOS 60

En la década de los años 60 se obtuvieron los mayores logros en materia de telefonía local y larga distancia automática. Alrededor de 60 poblaciones fueron dotadas del servicio de telefonía básico local automática, y sus correspondientes enlaces de larga distancia automático o semiautomático.

La ETG instaló centrales telefónicas en Guayaquil, Salinas, Milagro, Babahoyo, Machala, Pasaje, Quevedo, Loja, Bahía de Caraquez, La Libertad y Manta. En año 1962 se amplió la central de tránsito de Quito y Guayaquil a 250 canales telefónicos de enlace. En el año 1969, Guayaquil contaba con 38,000 líneas de central cuya tecnología era de procedencia Sueca (Ericsson), Alemana (Telenorma), Norteamericana (GTE).

En el año 1960 la ERTTE pone en servicio el sistema de radio VHF Marconi que enlaza Guayaquil con Quito, y posteriormente en el año 1966 se reestructura la empresa ERTTE y toma un nuevo nombre EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (ENTEL). Concomitante a este hecho, se crea EL CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES adscrito a la Dirección de Telecomunicaciones, para coordinar las telecomunicaciones de las tres empresas estatales ETG, ETQ y ENTEL.

La serie numérica de las centrales telefónicas constaba de cinco dígitos, y a partir del año 1967 se amplió la serie a 6 dígitos, con lo cual se inicia la automatización telefónica de larga distancia a nivel provincial. La interconexión entre las poblaciones que no tenían discado automático, fue con la asistencia de operadores en forma semiautomática o manual, para lo cual se debía llamar al número 105.

A partir del año 1969, se tomo en cuenta el tiempo para la tasación de las llamadas locales, ya que antes estas tenían tiempo ilimitado y para su tasación se registraba

solamente un impulso por llamada. Por este mismo año, entra a funcionar el discado directo nacional entre Guayaquil y Quito, aprovechando la infraestructura desarrollada por la ETG y la ETQ con un sistema de microonda RAYTHEON de Canadá, configuración 2+1, mas un canal de televisión, con 300 canales por cada radio que se conectaron a las centrales de tránsito analógicas ARM (Ericsson). Para establecer la comunicación entre las dos empresas, se debía marcar el prefijo 02 a Quito y 04 a Guayaquil, y la tasación era registrada mediante impulsos con una variación en el intervalo de tiempo según la distancia de la ciudad o población a la cual se realizaba la llamada.

1.4 CRECIMIENTO EN LA DECADA DEL 70

En Octubre de 1970, Ecuador ingresó como miembro de INTELSAT, organismo internacional que se encargaba de la explotación y control de los segmentos de la órbita estacionaria y de la explotación de los satélites comerciales. En este mismo año se inicia la operación telefónica internacional vía satélite en el Ecuador, para lo cual se arrendó a la administración colombiana de telecomunicaciones TELECOM cuatro circuitos satelitales conectados a través de los enlaces de microondas terrestres Quito – Bogotá para la comunicación directa con New York.

El 01 de Enero de 1971, el gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra, unifica las empresas ETG, ETQ y ENTEL en dos nuevas empresas adscritas al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones; dichas empresas fueron: las EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DEL NORTE con jurisdicción sobre 10 provincias con base en Quito, y LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DEL SUR también con jurisdicción sobre 10 provincia con base en Guayaquil.

A comienzos del año 1972, se inician los trabajos de instalación de la estación terrena en el valle de Pucará cercano a la ciudad de Quito, cuyos trabajos los realizó la compañía Mitsubishi del Japón, en un tiempo record de 10 meses, y siendo inaugurada el 26 de Agosto de 1972. La capacidad inicial de la estación terrena fue 24 canales telefónicos distribuidos así: USA 17, España 3, Argentina 1, Perú 2 y Panamá 1. El diámetro del plato de la antena fue de 32 metros, su peso 300 toneladas, precisión del ángulo de elevación 1/100 grados, y orientada al satélite Intelsat 4.

Continuando con el proceso de integración de las telecomunicaciones en el país (después de 20 meses), el gobierno nacional que presidía el General Guillermo Rodríguez Lara procedió a expedir la Ley Básica de Telecomunicaciones publicada en

el registro oficial # 167 de 19 de Octubre 1972, mediante el cual se unificaban todos los servicios de telecomunicaciones que operaban las empresas de telecomunicaciones Norte y Sur y crea un solo organismo en el país el INSTITUTO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES (IETEL). Para su administración el IETEL se dividió en dos regiones: REGION 1 que pasó administrar el área de cobertura de la ETN y la REGION 2 que pasó administrar el área de cobertura de la ETS.

1.5 CRECIMIENTO EN LA DECADA DE LOS 80

El Ecuador, en década de los 80 según los avances tecnológicos de la época, procede a planificar y diseñar los nuevos sistemas de telecomunicaciones orientados a la tecnología digital electrónica; es así como en conmutación se empieza a reemplazar los sistemas analógicos tradicionales electromecánicos por sistemas digitales SPC (Control por programa almacenado). En transmisiones se reemplaza los sistemas analógicos (FDM) por sistemas digitales PCM. En planta externa se reemplaza los enlaces físicos tradicionales de cable multipar por cable de fibra óptica.

Uno de los servicios destacados que IETEL puso a disposición de sus abonados en el año de 1981, fue el servicio de discado directo internacional DDI. El incremento de líneas instaladas entre la década de los 80 con respecto a los 70 fue de 110%.

En esta década se contratan con la compañía Selenio Spacio dos estaciones terrenas para ser instaladas la una en la parroquia Chongón a 23 Km. de Guayaquil; y la otra en la isla San Cristóbal en la Provincia de Galápagos.

En 1983 se puso en servicio los enlaces fronterizos en banda ancha con Colombia y con Perú permitiendo que los enlaces se conecten a la central de tránsito de Guayaquil y Quito.

En 1987, se contrató con la compañía Siemens una red troncal de transmisión digital que unía las principales ciudades del Ecuador. Este contrato permite ampliar la capacidad de transmisión telefónica entre Guayaquil y Quito, de 1,920 canales analógicos a 2,880 canales digitales.

1.6 CRECIMIENTO EN LA DECADA DEL 90

En la década del 90 se continuó con ampliaciones de las centrales telefónicas digitales, tal es así que en la Región 2 de IETEL se instaló 220,150 líneas digitales adicionales repartidas en tecnologías Ericsson, Alcatel y Siemens; además en telefonía rural se contrató con la compañía EQUITEL 25,000 líneas analógicas con centrales tipo CPR.

El 25 de Julio de 1991, entró en servicio la segunda estación terrena del país, la cual disponía de dos portadoras digitales hacia USA con 210 canales, sistema 2 + 1 distribuido así: un canal para telefonía y otro para televisión, mientras la antena esta dirigida hacia el satélite Intelsat 6. En el año 1994 se amplía dos portadoras hacia los Estados Unidos con 240 canales, y una portadora hacia Chile.

El 14 de Marzo de 1992 se inauguró la estación terrena de Galápagos, con 24 canales satelitales conectados con la estación terrena de Guayaquil.

El 30 de Julio de 1992, el gobierno nacional mediante ley # 184 publicada en el registro oficial # 996 del 10 de Agosto de 1992, expidió la Ley Especial de Telecomunicaciones y a la vez crea la EMPRESA ESTATAL DE TELECOMUNICACIONES DE ECUADOR (EMETEL), con la finalidad de satisfacer las necesidades de telecomunicaciones de la población y del país.

En 1993 se inicia el servicio de telefonía celular en Quito y Guayaquil con dos operadores CONECCEL y OTECEL, y posteriormente se extiende a todo el país.

El 10 de Mayo de 1995, EMETEL contrató con las compañías Siemens y Alcatel la ampliación del sistema nacional de transmisión digital. Entre Quito y Guayaquil se incrementa 960 canales, sumando un total de 3,840.

Para el área rural, se contrató con la firma ALCATEL SESA la provisión e instalación de sistemas de multiacceso digitales y varios enlaces de transmisión de 34, 8 y 2 Mb/s para extender el servicio telefónico a 171 poblaciones.

Posteriormente con el objeto de privatizar el sector de las telecomunicaciones, con ley # 94 del 4 de Agosto de 1995, publicada en el registro oficial # 770 del 30 de Agosto de 1995, la empresa estatal EMETEL se transformó en una sociedad anónima llamada EMETEL S.A. Hasta Junio del 96, la R2 de EMETEL S.A disponía de una capacidad de 505,354 líneas, de las cuales 323,444 estaban instaladas.

Mas tarde para descentralizar la administración de EMETEL S.A y prepararla para la privatización, con fecha 26 de Septiembre de 1997 mediante escritura pública se escinde EMETEL S.A. en: ANDINATEL S.A. con cobertura en R1, y PACIFICTEL S.A con coberturas en la R2 y R3, cada una con exclusividad regulada de 5 años.

Inmediatamente después de la escisión, mediante subasta pública se intentó privatizar ANDINATEL y PACIFICTEL, sin llegar a concretarse este objetivo y dejando que las empresas continúen operando independientemente hasta la presente fecha.

El período de exclusividad para PACIFICTEL debía extenderse hasta el 25 de Septiembre del 2002, pero el actual gobierno ecuatoriano, dirigido por el Dr. Gustavo

Noboa Bejarano, mediante ley No 2000-4 y publicado en le registro oficial RO 34-S del 13-MAR-2000, y en base del artículo # 58 de la LEY DE TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA reforma los artículos 38 y 39 de la LEY ESPECIAL DE TELECOMUNICACIONES, y establece que todos los servicios de telecomunicaciones se brindarán en régimen de libre competencia a partir del 01 Enero del 2002. Con esta ley se reduce en un año la exclusividad regulada, y por lo tanto se adelanta la vigencia del régimen de libre competencia de las telecomunicaciones en Ecuador.

CAPITULO II

PACIFICTEL S.A DENTRO DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES EN ECUADOR

2.1 DESCRIPCION GENERAL DE PACIFICTEL

Actualmente PACIFICTEL tiene como único accionista al estado ecuatoriano. Su visión es ser la primera elección en soluciones de telecomunicaciones a precios competitivos, con estándares de calidad de clase mundial, a través de una estructura organizacional y tecnológica orientada a desarrollar productos y servicios innovadores, con un equipo humano profesional altamente capacitado, creativo, permanentemente motivado y comprometido con la creación de valor para la empresa y la comunidad. La misión de la empresa es proveer soluciones de telecomunicaciones a usuarios finales, aliados a 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.

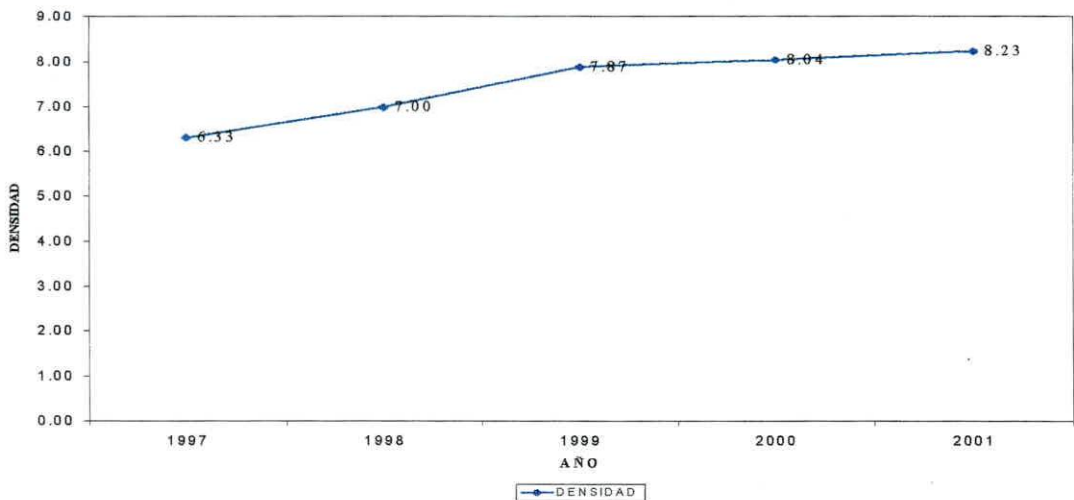


Fig.2.1.- Densidad telefónica de PACIFICTEL

Fuente: CONATEL

Desde su nacimiento el año 1997 a la presente fecha, la densidad telefónica de la empresa apenas ha crecido en un 1.90%, pasando de 6.33% a 8.23% como se aprecia en la fig. 2.1. Este pequeño crecimiento se debe principalmente al incremento en el porcentaje de utilización del lucro cesante de líneas disponibles, que en el 1997 fue del

64.88% y a finales del 2001 fue del 86.20%; mas no a inversiones, que en los últimos 5 años prácticamente ha sido nula tanto en el negocio principal como en nuevos servicios. PACIFICTEL no ha aprovechado las oportunidades del mercado para alcanzar mayor participación, ya que tiene una penetración telefónica de 8.21%, la mas baja con respecto a compañías similares en el mercado de telecomunicaciones del Ecuador ANDINATEL con 12.67, y ETAPA con 18.21 %, como indica la fig. 2.2

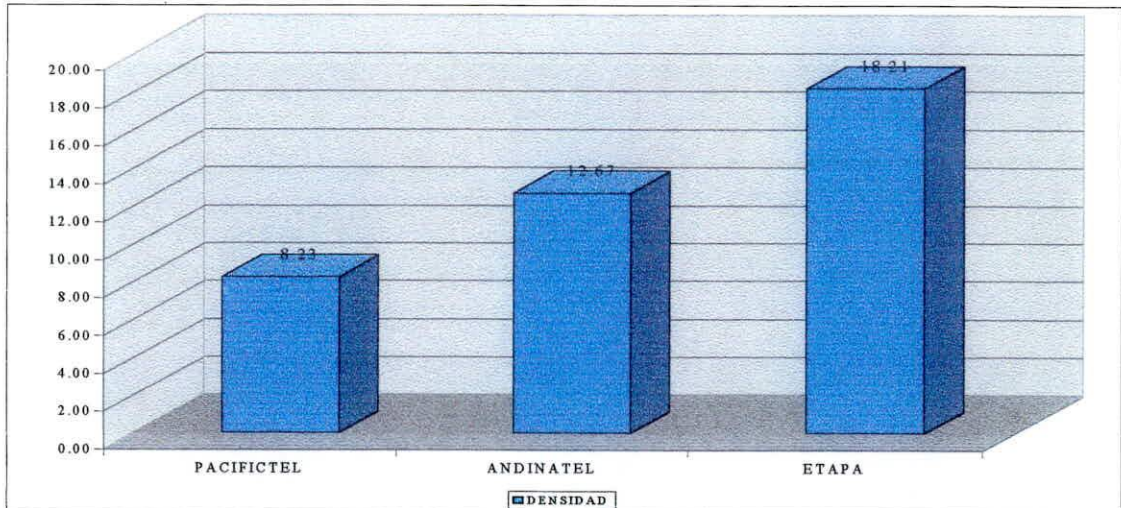


Fig.2.2.- Densidad telefónica por operador

Fuente: CONATEL

Otro de los errores en la administración de PACIFICTEL fue haber ingresado demasiado tarde en la provisión del servicio de Internet. Recién el primer semestre del año 2001 ingresa al mercado como (ISP) a través de la empresa EASYNET. Actualmente tiene 4,000 clientes entre corporativos e individuales que generan ingresos anuales por los 5 millones de dólares, y constituye un proveedor marginal ya que apenas tiene 4.18% de participación en el mercado, muy por debajo de ANDINATEL que lidera el mercado con un 21.83% como indica la tabla 2.1.

En los años 98 y 99, la empresa arrojó pérdidas como consecuencia de la mala administración, y complementadas por la crisis económica que atravesó el país en esa época. En los años 2000 y 2001, la empresa se recupera y obtuvo ganancias, pero su rentabilidad sobre el patrimonio y sobre activos es demasiado baja ($< 4\%$), tomando en cuenta el promedio de la industria Latinoamérica que es del 7.9% y 5.9% respectivamente.

Tabla 2.1.- Principales proveedores de servicios de Internet

OPERADORA	ISP	NUMERO DE USUARIOS	% MERCADO
ANDINATEL	ANDINANET	18,830	21.73
SATNET	SATNET	14,661	16.92
IMPSATEL	IMPSAT	12,800	14.77
ECUANET	ECUANET	8,942	10.32
PLUSNET	PUNTONET	4,283	4.94
LUTROL S.A.		4,100	4.73
PACIFICTEL	EASYNET	4,000	4.62
CONECCEL	PORTANET	3,499	4.04
PRODATA	HOYNET	3,048	3.52
OTROS		12,500	14.42
TOTAL		86,663	100.00

Fuente: CONATEL

PACIFICTEL continua dependiendo en gran medida de los ingresos por tráfico internacional, así en el año 2001 fue del un 29.17% según tabla 2.3, y cuyos componentes estan desglosados en la tabla 2.2. Este valor es bastante alto si comparamos con las recomendaciones internacionales que se lo ubican en un 10%.

Tabla 2.2.- Composición de los ingresos para el año 2001

RUBRO	SERVICIO	VALOR	%
Participaciones		23,419,081.96	13.03
	Corresponsalías	35,322,153.91	19.65
	Teléfonos celulares	-12,559,145.33	-6.99
	Guías Telefónicas	656,073.38	0.36
Operativos		141,280,885.33	78.59
	Larga distancia Internacional	17,119,636.72	9.52
	Servicios Locales	88,080,585.51	49.00
	Larga distancia nacional	29,710,755.47	16.53
	Otros	6,369,907.63	3.54
Financieros		13,618,013.36	7.58
Otros		1,453,634.43	0.81
TOTAL		179,771,615.08	100.00

Fuente: Gerencia de Contabilidad PACIFICTEL S.A.

Estos indicadores demuestran que PACIFICTEL esta atravesando por problemas y que va ser muy difícil mantenerse en el mercado de las telecomunicaciones si no realiza cambios en el corto plazo.

Tabla 2.3.- Índices financieros de ANDINATEL y PACIFICTEL

INDICE	ANDINATEL			PACIFICTEL		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000
Deuda total / Patrimonio	26.8%	44.5%	21.2%	94.7%	143.2%	46.6%
Índice de Liquidez	0.988	1.564	1.919	0.789	0.759	1.526
Índice de Liquidez Inmediata	0.719	0.680	1.145	0.150	0.099	0.100
Deuda total / Activos	21.1%	30.8%	17.5%	48.6%	58.9%	28.8%
Rentabilidad sobre Patrimonio	4.79%	2.97%	4.37%	-1.57%	-25.05%	3.36%
Rentabilidad sobre Activo	3.78%	2.06%	3.61%	-0.81%	-10.30%	2.39%
Margen Operativo	27.59%	50.05%	44.03%	6.10%	34.73%	14.01%
Margen de Utilidad Neta	25.78%	10.70%	21.56%	-5.37%	-52.50%	12.64%
Servicio de LDI / ingresos Netos	18.36%	14.85%	15.52%	36.51%	59.61%	46.58%
Servicio Local y Nacional / Ingresos Netos	61.31%	36.34%	38.18%	54.59%	29.70%	36.13%
Alquiler de Circuitos / Ingresos Netos	3.12%	2.23%	2.31%	6.01%	1.37%	1.60%
Otros Netos / Ingresos Netos	11.15%	40.95%	4.08%	2.90%	6.30%	0.02%
Gastos Operativos / Ingresos Netos	3.34%	4.22%	55.97%	93.90%	65.27%	54.51%
Gastos de Personal / Ingresos Netos°	2.73%	1.41%	15.01%	24.94%	18.54%	14.95%
Gastos por Servicios / Ingresos Netos	72.41%	49.95%	10.08%	19.47%	12.49%	6.93%

° Este valor no incluye los gastos de personal por tercerización

Fuente: Fondo de Solidaridad

2.2 EL AMBIENTE EXTERNO

2.2.1 FUERZAS DE PORTER:

PARTICIPANTES POTENCIALES. Desde este año esta rigiendo la libre competencia, por lo tanto el ingreso de nuevas empresas constituye una amenaza real para PACIFICTEL pese a las grandes barreras de entrada que presenta la industria. Para empresas similares del mercado como ANDINATEL y ETAPA es mucho más fácil rebasar estas barreras que una nueva que desea establecerse por primera vez. Identificamos las siguientes barreras en el sector de las telecomunicaciones de Ecuador:

- Las empresas de telefonía fija ya establecidas PACIFICTEL, ANDINATEL y ETAPA gozan de identificación de marca en su región por el hecho de haber sido los primeros en entrar en la industria de las telecomunicaciones. Por lo tanto las empresas nuevas, para llegar al usuario con un servicio similar, requiere realizar grandes inversiones en infraestructura física, equipamiento y publicidad, que al momento de salir del mercado serán activos difíciles de vender.
- Los costos absolutos para cambiar de operador de servicios de telecomunicaciones son significativos en el caso de abonados empresariales y comerciales, debido a que probablemente deberán cambiar su numeración, adiestrar a sus empleados, publicidad y reprogramación de los equipos para que se familiaricen con el nuevo operador.
- Las empresas establecidas pueden diversificar sus servicios a bajo costo debido que disponen de una gran infraestructura de equipamiento con alta tecnología y una base de clientes.
- Los nuevos operadores deben crear un nuevo canal de distribución para entregar servicios de última milla, lo cual requiere grandes inversiones financieras.
- Los operadores incunbentes tienen los mejores sitios donde están ubicadas sus estaciones repetidoras y centrales telefónicas, antes que las fuerzas del mercado incrementen los precios para dar su verdadero valor.
- Los operadores actuales tienen un recurso humano con mucha experiencia, así los costos unitarios de marketing y de otros departamentos disminuyen debido a que los empleados perfeccionan sus métodos y por consiguiente se vuelven más eficientes.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES. Actualmente la industria en Ecuador esta en la etapa de crecimiento, las tres compañías

existentes ANDINATEL, PACIFICTEL Y ETAPA son monopolios en su propia área de cobertura, por lo tanto al momento no hay ninguna empresa rival que amenace a PACIFICTEL. Sin embargo para determinar la posición competitiva de PACIFICTEL frente a la mas potencial ANDINATEL, en la tabla 2.4 identificamos y evaluamos algunos factores claves para competir con éxito.

PRESION PROVENIENTE DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS. La telefonía móvil ha sido el producto que mas ha sustituido a la telefonía fija, sin embargo por su alto costo solamente ha influido ligeramente en la disminución del tráfico de PACIFICTEL, en menor grado están el busca personas y el correo electrónico. En la medida en que el precio de estos productos disminuyan en el mercado, estos servicios serán una fuerte amenaza para el negocio de PACIFICTEL.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES. Los servicios que adquieren los clientes de los tres operadores de telefonía fija son estándares y cada uno de ellos son monopolios en su área geográfica, así los compradores del servicio no tienen opción a escoger el mejor servicio al menor precio. Complementado con leyes que no protegen al consumidor, concluimos que los compradores no tienen poder de negociación y no constituye una amenaza para PACIFICTEL.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES. PACIFICTEL tiene alrededor de seis proveedores de equipos de telecomunicaciones, de los cuales tres son los más influyentes Siemens, Alcatel y Ericsson por la cantidad de equipos que están en operación. Estos tres proveedores de alguna manera tienen un pequeño poder de negociación ya que en las solicitudes de ampliaciones y conjunto de repuestos tienen la posibilidad de imponer precios, pero de ninguna manera constituye una amenaza para la empresa.

La fig. 2.3 resume las fuerzas de Porter que intervienen en sector de telecomunicaciones del Ecuador.

Tabla 2.4.- Perfil competitivo

		PESO	PACIFICTEL		ANDINATEL	
#	FACTORES CLAVES		EVALUACION	CALIFICACION	EVALUACION	CALIFICACION
1	Participación en el mercado	0.2	4	0.80	4	0.80
2	Calidad del producto	0.15	2	0.30	2	0.30
3	Competitividad de precio	0.15	2	0.30	1	0.15
4	Posición Financiera	0.2	2	0.40	4	0.80
5	Lealtad del cliente	0.1	3	0.30	3	0.30
6	Diversificación de servicios	0.1	2	0.20	3	0.30
7	Tecnología	0.1	3	0.30	3	0.30
TOTAL		1.00	18	2.60	20	2.95

Para evaluación:

- 1 Debilidad mayor
- 2 Debilidad menor
- 3 Fortaleza menor
- 4 Fortaleza mayor

> 2.5 Posición de fortaleza menor dentro del mercado, pero por debajo de su competidor

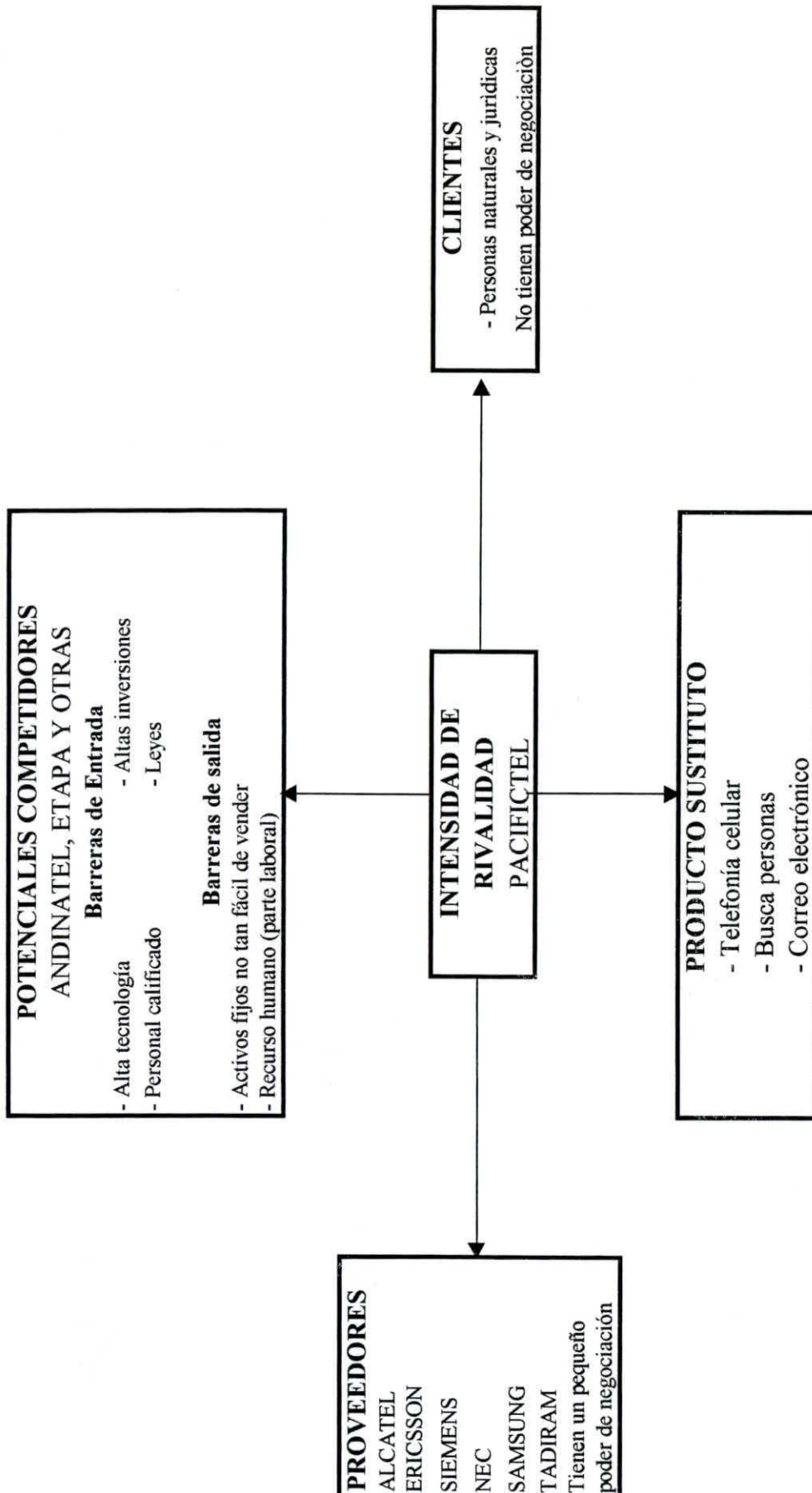


Fig. 2.3.- Fuerzas de Porter en el sector de las telecomunicaciones

2.2.2 EL ROL DEL MACROAMBIENTE

EL AMBIENTE MACROECONÓMICO. Pese a la recesión económica de América latina, según datos de Aseta anexo 2 / cuadro 1, Ecuador esta rezagado en las inversiones de telecomunicaciones con respecto a sus socios de la Comunidad Andina de Naciones. Se suma a esto el ambiente macroeconómico favorable que indica que la economía ecuatoriana creció en el año 2001 en un 5%, y según estimaciones del Banco Central en el 2002 crecerá en un 3.0%, por lo tanto se espera que la demanda por servicios de telecomunicaciones crezca en la misma proporción a la economía. Estos dos hechos demuestran que hay oportunidad para incrementar la participación en el mercado de los operadores actuales y a la vez aliente el ingreso de nuevos competidores a la industria. PACIFICTEL tiene la oportunidad de invertir buscando socios estratégicos que ingresen capitales frescos, o haciendo alianzas estratégicas con operadores reconocidos para la explotación de determinados negocios.

La inflación en nuestro país en el año 2001 fue del 23% y se estima para el presente año un 14%, la cual se considera alta para una economía dolarizada. Este hecho hace riesgosos los proyectos de inversión, ya que es difícil pronosticar la rentabilidad a cinco años. Tal incertidumbre es una amenaza para las organizaciones ya que estas tienen resistencia a invertir a largo plazo.

AMBIENTE TECNOLÓGICO. Los cambios tecnológicos para la industria de las telecomunicaciones son rápidos y puede constituir ya sea una oportunidad o una amenaza. Por ejemplo en el caso de la tecnología inalámbrica disminuye las barreras de entrada para nuevos operadores de telefonía fija ya que no necesita una red física para llegar al cliente, lo que constituye una amenaza; mientras la tecnología ADSL aumenta las barreras de entrada, ya que se necesita disponer de una red de cobre que solamente tiene las empresas establecidas en el mercado como es el caso de PACIFICTEL, convirtiéndose en una oportunidad para posesionarse en el mercado con nuevos servicios como el de Internet en banda ancha.

EL AMBIENTE SOCIAL. El ambiente social también constituye una oportunidad y una amenaza. Es favorable, debido a que estamos entrando a un mundo globalizada con predominio de la información. Esto produce la necesidad de incrementar el volumen y la calidad de los servicios de telecomunicaciones, originando una gran oportunidad para explotar nuevos segmentos del mercado. Es desfavorable, debido a que en nuestro país

todos los estratos sociales, empresariales y gubernamentales tiene una cultura de corrupción que amenaza las instituciones.

EL AMBIENTE DEMOGRAFICO. Por los problemas económicos ocurridos en el país durante los últimos siete años, agravados en el año 1999 con la crisis bancaria y la macro devaluación de la moneda con relación al dólar en una relación aproximada de 4/1; cambió bruscamente la composición de la población, ya que emigraron a Estados Unidos y Europa un 40% de la población económicamente activa; ésto para la industria de las telecomunicaciones constituye una oportunidad ya que esta gente dentro del país era desempleada o subempleada y por lo tanto no consumía, y al emigrar aumentaron la demanda de los servicios de telecomunicaciones especialmente de la telefonía internacional que es el rubro de mas alta rentabilidad.

EL AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL. El gobierno con la emisión de regulaciones, pasó el sector de las telecomunicaciones del régimen de exclusividad regulada (monopólico) a libre competencia, pero al mismo tiempo congeló las tarifas para la telefonía básica. Este hecho representa una amenaza, que por un lado disminuye las barreras de entrada a nuevos competidores, y por otro incumplen los contratos de concesión con los operadores establecidos, creando la inseguridad jurídica que ahuyenta los capitales extranjeros, y provoca el incremento del fraude tanto en la telefonía internacional como en la nacional.

Con el análisis del ambiente externo determinamos y evaluamos los factores claves resumidos en la tabla 2.5.

Tabla 2.5.- Factores claves de evaluación externa

#	FACTOR	PESO	EVALUACION	CALIFICACION
1	Explotar nuevos segmentos del mercado	0.15	3	0.45
2	Política gubernamental (regulación)	0.20	2	0.40
3	Socios / Alianzas estratégicas	0.10	3	0.30
4	Obtener ventaja en costos	0.10	3	0.30
5	Competencia	0.15	2	0.30
6	Economía del país	0.10	2	0.20
7	Corrupción	0.10	1	0.10
8	Mayor participación en el mercado	0.10	4	0.40
TOTAL		1.00	20	2.45

Para evaluación:

- 1 Amenaza mayor
- 2 Amenaza menor
- 3 Oportunidad menor
- 4 Oportunidad mayor

< 2.5 Posición de amenaza menor

2.3 AMBIENTE INTERNO

Para determinar cuales son las fortalezas y debilidades de PACIFICTEL, identificamos las actividades que crean valor dentro de la empresa. La cadena de valor de acuerdo al modelo de Porter esta descrita en detalle en el capítulo 3.

2.3.1 FORTALEZAS

GRAN INFRAESTRUCTURA INSTALADA: Actualmente, Pacifictel tiene una red de telecomunicaciones que se extiende a través de 10 provincias del país, las cuales son: Manabí, Los Ríos, Guayas, Galápagos, El Oro, Loja, Azuay (excepto Cuenca), Cañar, Zamora y Morona; la cobertura es mayormente en la región litoral y su principal negocios es la telefonía fija y en menor grado Internet. Para brindar estos servicios dispone de una gran infraestructura técnica:

- Red de transporte por enlaces de microondas digital PDH de pequeña, mediana y gran capacidad 140Mb/s
- 144 centrales matrices con 62 centrales remotas
- Planta externa o red de cobre aérea y canalizada
- Dos estaciones terrenas
- Terminal de fibra óptica que enlaza al cable panamericano

Esta infraestructura esta subutilizada, ya que solamente se utiliza para el servicio de telefonía fija. Además tiene infraestructura civil como edificaciones, canalización, estaciones repetidoras con sus respectivas vías de acceso, y equipos ubicadas en lugares estratégicos del área geográfica a su cargo. Esta infraestructura le permite ampliar la cantidad de servicios y mercado con costos marginales menores a la competencia.

PERSONAL CAPACITADO Y CON EXPERIENCIA. En general el recurso humano con que cuenta la empresa esta capacitado y tiene experiencia para desempeñarse satisfactoriamente en la industria de las telecomunicaciones. Como se indica en la tabla 2.6, mas del 45.44% del personal tiene un tiempo de servicio mayor a 15 años, lo cual le ha permitido adquirir habilidades y destrezas en el negocio y responder con éxito a los

cambios tecnológicos a través del tiempo, como es el caso de la migración de la tecnología analógica a digital.

Los profesionales no solamente pueden cumplir adecuadamente con labores técnicas, sino también están preparados para desempeñar funciones administrativas y de gestión en cualquier nivel dentro de la estructura de la organización.

Tabla 2.6.- Distribución de empleados por antigüedad

TIEMPO DE SERVICIO EN AÑOS	# EMPLEADOS	%
MENOS DE 2	127	4.83
ENTRE 2 Y 5	576	21.90
ENTRE 5 Y 10	398	15.13
ENTRE 10 Y 15	334	12.70
ENTRE 15 Y 20	228	8.67
ENTRE 20 Y 25	414	15.74
MAS DE 25	553	21.03
TOTAL	2,630	100.00

Fuente: Vicepresidencia de Desarrollo PACIFICTEL

AMPLIA COBERTURA DE MERCADO. PACIFICTEL a pesar de servir a un 55.46% de la población, la participación dentro del mercado de la telefonía fija a nivel nacional es 45% con una capacidad de 683,375 líneas, distribuidos en las 10 provincias según el tabla 2.7. En el servicio de Internet tenemos una participación marginal de apenas un 4.18% con 4,000 abonados y en crecimiento. En transmisión de datos, PACIFICTEL tiene tercerizado el servicio a TELEHOLDING e INTEGRALDATOS con una participación del 15% dentro del mercado. Esta base de clientes que atendemos nos permite adoptar políticas tarifarias, y potenciarlos, mejorando los servicios actuales y proporcionando otros nuevos según sus necesidades.

Tabla 2.6.- Capacidad de central y líneas instaladas hasta Enero del 2002

PROVINCIA	CAPACIDAD	LINEAS INSTALADAS	LUCRO CESANTE
GUAYAQUIL	417,277	356,030	61,247
GUAYAS (SIN GUAYAQUIL)	54,873	44,538	10,335
TOTAL GUAYAS	472,150	400,568	71,582
EL ORO	43,316	37,778	5,538
MANABI	64,894	54,869	10,025
LOS RIOS	35,010	27,960	7,050
GALAPAGOS	3,278	2,946	332
LOJA	30,184	29,993	191
CAÑAR	14,890	14,376	514
AZUAY	10,495	10,346	149
MORONA SANTIAGO	6,342	5,434	908
ZAMORA CHINCHIPE	2,816	2,740	76
TOTAL	683,375	587,010	96,365

Fuente: Gerencia de Planificación PACIFICTEL

2.3.2 DEBILIDADES

ALTA ROTACIÓN DE EJECUTIVOS. En PACIFICTEL, los funcionarios de alta jerarquía permanecen en sus cargos aproximadamente seis meses a un año y responden a intereses políticos, por lo tanto no hay estabilidad en la administración de la empresa. Cada ejecutivo ingresa a la empresa un nuevo recurso humano sin previa selección, los mismos que pasan a inflar el aparato burocrático de la empresa y aumenta los gastos. Los planes a mediano y largo plazo de la empresa se retrasan o no se realizan provocando un estancamiento o crecimiento sin dirección. Esta situación debilita constantemente a la empresa ya que pierde nivel competitivo y nuevas empresas tomarán posesión del mercado dejando a Pacifictel en una condición difícil.

EXCESO DE RECURSO HUMANO. A pesar de que la empresa dispone de un recurso humano debidamente preparado y con experiencia, que conoce el negocio de las telecomunicaciones, y está capacitado para desempeñar tanto funciones técnicas como administrativas; sin embargo revisando su rol y tomando como referencia que por cada 1000 líneas debe haber tres trabajadores, encontramos según tabla 2.8 que hay un exceso de personal de alrededor de 580 trabajadores de planta, sin contar con aquellos contratados por telerización. Con un sueldo promedio de \$ 700 USA, este personal representa un gasto de aproximadamente 5 millones de dólares anuales

Tabla 2.8.- Distribución de empleados por provincia

PROVINCIA	# EMPLEADOS ^a	%	LINEAS DISPONIBLES	LINEAS/ EMPLEADO	ESTIMADO RECOMENDADO	DIFERENCIA
AZUAY	92	3.50	10,495	114	31	61
CAÑAR	61	2.32	14,890	244	45	16
EL ORO	88	3.35	43,316	492	130	-42
GALAPAGOS	30	1.14	3,278	109	10	20
GUAYAS	1,929	73.35	472,150	245	1416	513
LOJA	102	3.88	30,184	296	91	11
LOS RIOS	76	2.89	35,010	461	105	-29
MANABI	227	8.63	64,894	286	195	32
MORONA SANTIAGO	16	0.61	6,342	396	19	-3
ZAMORA CHINCHIPE	9	0.34	2,816	313	8	1
TOTAL	2,630	100.00	683,375	260	2,050	580

^a En esta tabla no consta el número de empleados que tiene PACIFICTEL por tercerización

Fuente: Vicepresidencia de Desarrollo PACIFICTEL

CONTROLES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INAPROPIADOS. Pacifictel prácticamente no tiene controles, los funcionarios no responden a nadie por lo que dejen de hacer, ni reciben compensaciones si logran un desempeño mas allá de lo esperado. La estructura organizacional continúa siendo burocrática y no permite realizar los controles necesarios, ya que no suministra información exacta y oportuna para la toma de decisiones; además no hay una eficiente comunicación entre las diferentes áreas de la empresa a tal punto que se forman pequeñas empresas dueñas de su propia información, y ocurre que en muchas ocasiones se duplican actividades y otras simplemente no se las hace.

ALTA CARTERA VENCIDA. Pacifictel tiene una alta cartera vencida; según tabla 2.9 un 56.66% de las cuentas por cobrar a Abril del 2002 que representan \$ 47,963,121 tiene una antigüedad mayor a 365 días. En su mayor parte la cartera esta localizada en las provincias de Guayas 67,21% y Manabí 17.34%, y la empresa no tiene la decisión ni los adecuadas procedimientos para recuperar estos valores, con los cuales mejorará su flujo de efectivo para cumplir con el pago de las obligaciones que demandan los proyectos de inversión a largo plazo que a fecha se encuentran en marcha.

Tabla 2.9.- Descomposición de la cartera cortado 30 Abril del 2002

a) Por edad de vencimiento

CARTERA	EDAD	90	180	270	360	MAS 360	TOTAL	%
ANULADOS		242,830.38	1,689,734.85	2,451,892.27	2,526,395.46	36,474,194.79	43,385,047.75	51.25
FACTURAS		22,639,903.25	2,215,544.55	320,908.70	296,644.52	7,239,045.68	32,712,046.70	38.64
RECLAMOS		368,330.43	450,530.88	353,518.15	332,323.78	3,353,139.00	4,857,842.24	5.74
CONVENIOS x vencer		2,790,579.16	9,246.91	2,845.76	1,779.23	896,742.27	3,701,193.33	4.37
TOTAL CONSOLIDADO		26,041,643.22	4,365,057.19	3,129,164.88	3,157,142.99	47,963,121.74	84,656,130.02	100.00
TOTAL PORCENTUAL		30.76	5.16	3.70	3.73	56.66	100.00	

b) Por provincias

PROVINCIA	ANULADOS	FACTURAS	RECLAMOS	CONVENIOS x vencer	TOTAL	%
GUAYAS	30,097,206.64	21,299,005.50	3,744,366.29	1,758,853.01	56,899,431.44	67.21
MANABI	5,650,003.82	7,134,826.90	409,909.24	1,488,738.87	14,683,478.83	17.34
EL ORO	3,120,523.44	1,771,370.00	60,902.36	230,440.46	5,183,236.26	6.12
LOS RIOS	4,135,431.05	1,493,450.14	431,103.91	140,878.04	6,200,863.14	7.32
GALAPAGOS	58,342.32	136,913.79	540.55	29,678.63	225,475.29	0.27
LOJA	86,205.04	480,178.03	1,220.27	28,297.38	595,900.72	0.70
CAÑAR	153,925.59	168,797.84	10,045.35	15,287.17	348,055.95	0.41
ZAMORA CHINCHIPE	18,353.97	29,718.54	990.01	5,541.15	54,603.67	0.06
MORONA SANTIAGO	29,825.95	98,353.70	198,657.44	2,879.03	329,716.12	0.39
AZUAY	35,229.93	99,432.26	106.82	599.59	135,368.60	0.16
TOTAL	43,385,047.75	32,712,046.70	4,857,842.24	3,701,193.33	84,656,130.02	100.00

Fuente: Gerencia de Cobranzas PACIFICTEL

CLIMA LABORAL. En PACIFICTEL, el clima laboral es de permanente incertidumbre, ya que debido a la alta rotación de los ejecutivos (la mayoría no son idóneos) existe permanente amenaza de despidos y cambios del personal según el estilo y planes de los nuevos ejecutivos. Esta inseguridad hace que los funcionarios de carrera de los mandos medios e inferiores disminuyan su desempeño dentro de la empresa, debido a que desvían la atención de sus actividades y solamente se preocupan en buscar formas que permitan mantenerse en sus puestos de trabajo.

FALTA DE UN ESCALAFON. En PACIFICTEL la remuneración no esta vinculada al desempeño del trabajador ni en forma individual, ni en grupo ni por división. La empresa tiene una escala salarial anárquica, que no toma en cuenta el perfil académico ni los atributos de cada trabajador que permita diferenciarse entre ellos, como su capacitación, responsabilidad y funciones que desempeñan. La falta de un escalafón perjudica a la empresa, ya que algunos trabajadores con gran capacidad se desmotivan por la discriminación salarial y no entregan a la organización todo su contingente

SISTEMAS DE INFORMACION INADECUADOS. Los sistemas de información en PACIFICTEL son escasos y limitados. Estos ayudan a desempeñar las actividades en forma aislada en el manejo de Inventario de Materiales, Contabilidad, Facturación y Control de reparaciones, etc. Es decir no hay un sistema de información que integre las actividades principales de la empresa, y es una de las razones por la cual los procesos internos sean lentos, y los servicios que se entrega de mala calidad e ineficientes.

FALTA DE I&D. PACIFICTEL carece de una división de I&D, que se encargue de asesorar a la alta gerencia y preparar a la empresa para los cambios. I&D debería proporcionar información como: investigar y analizar el mercado de las telecomunicaciones y sus tendencias; mantenerse al tanto y evaluar la posibilidad de incrementar los servicios actuales y ofrecer nuevos, según los últimos adelantos tecnológicos; mejoramiento permanente de los procesos internos en busca de reducir costos y tiempos de respuesta; analizar y diseñar sistemas de atención al cliente que permitan mejorar la atención y realizar un seguimiento post venta; analizar, evaluar y realizar un seguimiento del funcionamiento de la empresa mediante el diseño de sistemas de control que se adecuen a la estrategia.

ALTOS COSTOS OPERATIVOS. Si consideramos al costo total de entregar el servicio de telefonía fija como la suma de los costos de las tres partes que forma la red: planta externa, conmutación y transmisiones; y esta cantidad dividimos para el número total de líneas en funcionamiento como indica la tabla 2.10, obtenemos \$10.06 el costo promedio mensual por línea. Este valor demuestra que la tarifa básica para la categoría B que es de \$ 6.20, donde esta concentrada la mayor parte de líneas telefónicas 78.04%, no alcanza a cubrir los costos operativos.

De igual forma comparada con la empresa similar del mercado ANDINATEL, cuyo costo es de \$4/línea, se concluye que la función de operaciones no está creando valor.

Del análisis del ambiente interno, se obtienen los factores claves de evaluación interna, la cual se evalúa en la tabla 2.11.

Tabla 2.10.- Costo Operativo por línea para el año 2001

Número de líneas de central:
683,325
Número de líneas instaladas
587,010

AÑO 2001	TRANSMISION	CONMUTACION	REDES	TOTAL	COSTO POR LINEA	COSTO LINEA INSTALADA
ENERO	726,659.64	2,256,181.35	1,289,740.15	4,272,581.14	6.25	7.28
FEBRERO	823,869.43	2,508,331.32	1,430,579.83	4,762,780.58	6.97	8.11
MARZO	790,047.76	2,426,602.84	1,692,083.10	4,908,733.70	7.18	8.36
ABRIL	787,159.13	2,384,081.66	1,461,618.22	4,632,859.01	6.78	7.89
MAYO	1,064,386.56	2,553,340.11	1,931,671.19	5,549,397.86	8.12	9.45
JUNIO	1,470,540.51	3,205,755.95	1,830,065.73	6,506,362.19	9.52	11.08
JULIO	973,858.22	2,670,559.09	1,748,094.40	5,392,511.71	7.89	9.19
AGOSTO	1,858,827.62	2,953,470.23	1,957,013.85	6,769,311.70	9.91	11.53
SEPTIEMBRE	1,393,008.09	2,823,116.73	1,618,089.53	5,834,214.35	8.54	9.94
OCTUBRE	1,149,636.98	3,464,343.70	1,959,240.07	6,573,220.75	9.62	11.20
NOVIEMBRE	1,308,695.04	2,824,274.89	2,512,747.23	6,645,717.16	9.73	11.32
DICIEMBRE	1,207,749.37	3,842,742.95	3,959,640.22	9,010,132.54	13.19	15.35
TOTAL	13,554,438.35	33,912,800.82	23,390,583.52	70,857,822.69	103.70	120.71
PORCENTAJE (%)	19.13	47.86	33.01	100.00		
PROMEDIO MENSUAL	1,129,536.53	2,826,066.74	1,949,215.29	5,904,818.56	8.64	10.06

Fuente: Gerencia de Planificación PACIFICTEL

Tabla 2.11.- Factores claves de evaluación interna

#	FACTOR	PESO	EVALUACION	CALIFICACION
1	Recurso humano capacitado y con experiencia	0.15	3	0.45
2	Gran infraestructura instalada	0.10	4	0.40
3	Amplia cobertura de mercado	0.15	4	0.60
4	Alta rotación de ejecutivos	0.10	1	0.10
5	Falta de I&D	0.15	1	0.15
6	Controles y estructura organizacional inapropiados	0.10	2	0.20
7	Sistemas de información inadecuados	0.15	2	0.30
8	Altos costos operativos	0.10	1	0.10
TOTAL		1.00	18	2.30

Para evaluación:

- 1 Debilidad mayor
- 2 Debilidad menor
- 3 Fortaleza menor
- 4 Fortaleza mayor

< 2.5 Posición de debilidad menor

2.4 ANALISIS FODA

En la tabla 2.12, se resume la matriz FODA, donde se determina lo que se debería hacer para que las debilidades se conviertan en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

2.4.1 FORTALEZAS Vs. OPORTUNIDADES

(F1,O1,O4). PACIFICTEL debe hacer inversiones para ampliar la penetración en el mercado y satisfacer la gran demanda actual de telefonía básica, prioritariamente en el área geográfica donde es operador dominante. La red existente permite que los costos marginales por una nueva línea telefónica sean menores que la competencia, lo cual constituye una ventaja competitiva.

La tendencia muestra que la telefonía inalámbrica crece más rápido que la telefonía fija. Por lo tanto las inversiones en redes de acceso deben estar dirigidos a entregar servicios inalámbricos y de banda ancha.

En redes de transporte se debe migrar a la fibra óptica de alta velocidad, especialmente tendiendo enlaces entre las principales ciudades del país, con lo cual se incrementará el ancho de banda para cubrir las necesidades cada vez mayores del mundo globalizado.

(F1,O6,O4). Los nuevos servicios que la empresa puede explotar son la telefonía básica publica, servicios móviles, transmisión de datos y los servicios de Internet en banda ancha que permitirá entregar todos las facilidades que esta red proporciona como la videoconferencia, los VPN para transmisión de datos a alta velocidad y la telefonía IP). Estos nuevos servicios pueden tener un costo incremental menor que la competencia obteniendo de esta manera una ventaja competitiva.

(F2,O2) PACIFICTEL puede mejorar su eficiencia, calidad y capacidad de servicio al cliente, buscando socios o alianzas estratégicas con fabricantes de equipos o con operadores nacionales o extranjeros que presten servicios similares a los de PACIFICTEL. Gracias al personal capacitado y con experiencia que al momento dispone la empresa, con pequeños costos puede adaptarse a los cambios tecnológicos y administrativos que la alianza traiga consigo para la aplicación.

(F2,O3). El recurso humano de PACIFICTEL conoce el manejo del negocio de las telecomunicaciones, así mediante la creación de grupos autogestionarios que trabajen junto a los organismos de control como el CONATEL, SENATEL y gobierno se puede

hacer propuestas de regulaciones favorables al sector de las telecomunicaciones y por ende a los intereses de la empresa. Estas propuestas, por ejemplo, deben estar orientadas a evitar la competencia desleal, negociar políticas tarifarias e incrementar las barreras de entrada a los competidores potenciales en el otorgamiento de concesiones y licencias para vender nuevos servicios.

(F3,O5). PACIFICTEL puede aprovechar la infraestructura instalada y la base de clientes que posee, para incrementar la penetración en el mercado y añadir nuevos servicios por la misma red con menos inversiones que la competencia. Es decir los costos por obtener un nuevo cliente (costos marginales), y aumentar un nuevo negocio (costos incrementales) son menores a la competencia, lo cual constituye una ventaja competitiva.

2.4.2 FORTALEZAS Vs. AMENAZAS

(F1,A2). PACIFICTEL por la gran infraestructura instalada tiene costos marginales e incrementales menores a la competencia, y así ante una crisis económica del país que disminuya la demanda de servicios de telecomunicaciones puede aplicar políticas tarifarias que disminuyan los precios de los servicios para estimular el consumo.

(F2,A1). La industria de las telecomunicaciones cambia aceleradamente, en corto plazo se mejora la tecnología para ofrecer servicios de mayor calidad a menor precio, y además se crean nuevos servicios que satisfacen de mejor forma las necesidades de los clientes y del mundo actual. Por lo tanto para estar acorde a los cambios es necesario crear grupos de I&D que asimile estos cambios y lo apliquen en beneficio de la empresa.

(F2,A3). En los últimos tiempos la corrupción proveniente de la injerencia política se ha incrustado dentro de los estamentos de la empresa, provocando la anarquía y el despilfarro de los recursos. Es necesario que desde adentro se desarrolle una cultura organizacional con tácticas de socialización, normas y valores, remuneración etc. que frene la intromisión de estas fuerzas negativas que debilitan a la empresa.

(F2,A4). En nuestro país las principales operadores de telefonía fija son de propiedad del estado, esto causa que el gobierno imponga políticas tarifarias incoherentes para el

desarrollo del sector y de PACIFICTEL en particular, convirtiéndose en juez y parte como en el caso del congelamiento de las tarifas que incumple el contrato de concesión. Para que no ocurran este tipo de situaciones es necesario que se creen un grupo de trabajo que se encargue de participar directamente en los asuntos regulatorios, de tal manera que estos problemas inesperados no desvien la planificación de la empresa.

(F1,A5). PACIFICTEL en un pequeño grado esta afectado por la presencia de productos sustitutos como la telefonía celular, el beeper y el correo electrónico. Para disminuir este efecto se debe hacer mayores inversiones que amplíen la cobertura en telefonía fija como en Internet tanto en el sector urbano como rural.

2.4.3 DEBILIDADES Vs. OPORTUNIDADES

(D1,O2). En los momentos actuales la permanente injerencia política en PACIFICTEL provoca alta rotación de los ejecutivos. Este hecho hace que la empresa no crezca ya sea aumentando la penetración y explotando nuevos segmentos de mercado con mas servicios, puesto que se administra a corto plazo y con consignas políticas, que generan gastos de recursos y esfuerzos innecesarios.

Buscando un socio o alianza estratégica a mediano y largo plazo con empresas de prestigio conocedoras del negocio, ayudaría administrar mejor la empresa para obtener mejores niveles de eficiencia, innovación, calidad y servicio al cliente.

(D2,O1,O2,O3,O4,O5). Si PACIFICTEL crece ampliando la penetración de la telefonía fija y explotando nuevos segmentos de mercado con nuevos servicios, significa que la empresa necesita mas personal para atender al nuevo grupo de clientes. Es la oportunidad entonces para utilizar al exceso de personal que esta siendo subutilizado o que se encuentran en funciones diferentes a su formación en las nuevas necesidades de la empresa, evitando de esta manera los altos costos que significa contratar nuevo personal.

(D3,O2,O6). La estructura y sistemas de control organizacional actuales son inapropiados. La estructura es funcional y tiene una diferenciación vertical (división de autoridad) de seis niveles jerárquicos, mientras la diferenciación horizontal (división y agrupación de tareas) tiene ocho tipos de actividades, la cual consideramos es

demasiado, ya que muchas actividades se superponen y otras no se realizan, lo que detiene el desarrollo de los procesos y el tiempo de respuesta de la empresa.

Los sistemas de control se basan en reglas y procedimientos heredadas del control estatal, prácticamente podemos decir que no existe control desde que esta empresa nació como sociedad anónima y se desligo del control estatal (contraloría del estado).

Una alianza estratégica con operadores internacionales de servicios similares permitirá aplicar la combinación apropiada de estructura y control para lograr la estrategia de la empresa.

(D5,D6,O2). La elaboración de un escalafón ayudará a valorar el recurso humano según su capacitación, habilidades para desempeñar las funciones, y el tiempo de permanencia en la empresa; colocando los niveles salariales según el mercado laboral y las posibilidades de la empresa. El recurso humano que ingresa debe pasar por rigurosos procesos de selección según los perfiles que el puesto vacante demande, frenando así la entrada de personal inadecuado por influencia política.

(D4,O2). PACIFICTEL tiene una alta cartera vencida, la cual no ha sido cobrada por falta de decisión de los principales ejecutivos. Para recuperar estos valores se hace necesario tercerizar o contratar los servicios de empresas especializadas en cobranza y que no tengan intereses dentro de la empresa. Los valores recuperados servirían para incrementar las inversiones, sueldos de los trabajadores y utilidades para los accionistas.

(D7,O2). PACIFICTEL actualmente cuenta con procesos lentos, obsoletos y aislados para el desarrollo de sus actividades operativas, de negocios, de inventario, de control, de gestión y de servicio al cliente. Por ejemplo el tiempo de respuesta de la empresa desde el requerimiento de la solicitud de una línea hasta la instalación de la misma dura mas de 45 días, ya sea por falta de información exacta de las redes, falta de material para la instalación de las mismas, ubicación geográfica del cliente, etc. Este tiempo de respuesta se podría acortar a menos de 48 horas con un buen sistema de información gerencial integrado, en el que se tenga digitalizada la red, control de inventarios, flujo de caja, costeo ABC, etc; de esta manera obtendremos una mayor capacidad de servicio al cliente, disminución del lucro cesante por mantener servicios inactivos, fortalecer el posicionamiento en el mercado, etc.

(D8,O2,O6). PACIFICTEL actualmente no cuenta con una división de I&D que ayude a un mejoramiento continuo de los procesos que incrementen la eficiencia de la empresa, investigación de nuevas tecnologías, tendencias del mercado de las telecomunicaciones, marketing, clima laboral, cultura organizacional, investigación para la creación de nuevos negocios, etc. En definitiva es urgente la creación de una división de I&D (Planificación Estratégica) que permita llevar a la empresa según los cambios tecnológicos y de negocios que se producen en el mercado.

(D9,O2,O5). PACIFICTEL tiene altos costos operativos si comparamos con empresas similares del mercado global y con ANDINATEL a nivel local; así mientras Pacifictel gasta \$10 línea - mes, Andinatel gasta \$4 línea - mes. Por lo tanto según el número de líneas que tiene la empresa, el exceso de gastos anuales por año es de aproximadamente \$36,000,000. Este exceso de gastos deben ser reducidos a su valor real con un estudio de "costos en base a las actividades" (ABC) o con una alianza estratégica que lleve a optimizar los mismos.

2.4.4 DEBILIDADES Vs. AMENAZAS

(D1,A3). La alta injerencia política provoca inestabilidad laboral y falta de liderazgo en la empresa, con cada ejecutivo ingresa personal nuevo sin justificación de necesidades. Generalmente este recurso humano no tiene el perfil adecuado para el negocio de las telecomunicaciones y aumenta la nómina de empleados sin funciones. Por lo que se hace necesario implementar un riguroso proceso de selección y una sólida cultura organizacional que cree barreras de ingreso, y permita a la empresa disponer en sus roles de solamente personal calificado.

(D2,A1). Los acelerados cambios tecnológicos, la competencia, y el crecimiento del mercado, obliga a las empresas de telecomunicaciones a diversificar los servicios e incrementar la penetración. Para enfrentar estos retos PACIFICTEL debe realizar una reingeniería del recurso humano que determine con exactitud lo que necesita la empresa, concomitante con una constante capacitación del personal según las tendencias del sector.

(D5,D6,D9,A3). La corrupción proveniente principalmente de la injerencia política ha contagiado todos los estamentos internos de la empresa causando un pésimo clima laboral, falta de un escalafón para valorar al recurso humano según su perfil, y altos costos operativos causados por contratos innecesarios y sobre valorados. Para reducir costos y aumentar el desempeño de lo trabajadores se debe crear rígidos procedimientos de selección y control de recursos humano, materiales, legales, financieros, informáticos y de servicios y además fomentar una sólida cultura organizacional.

(D3,D9,A1). La falta de equipos de I&D, y adecuados Sistemas Integrados de Información han provocado que la empresa no pueda responder eficientemente a los acelerados cambios tecnológicos que experimenta el sector, lo cual en los actuales momentos de libre competencia le resta competitividad. Con la formación de equipos de I&D se pueden mejorar los procesos internos y mantenerse al día en la innovaciones tecnológicas.

Tabla 2.12.- Análisis FODA

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	1. Gran infraestructura instalada 2. Personal capacitado y con experiencia 3. Amplia cobertura de mercado	1. Alta rotación de ejecutivos 2. Exceso de recurso humano 3. Controles y estructura organizacional inapropiados 4. Alta cartera vencida 5. Clima laboral 6. Falta de un escalafón 7. Sistemas de información inadecuados 8. Falta de I&D 9. Altos costos operativos
<u>OPORTUNIDADES</u> 1. Incrementar la participación en el mercado 2. Buscar socios o alianzas estratégicas 3. Intervención en los procesos de regulación 4. Explotar nuevos segmentos de mercado 5. Ampliar la ventaja en costos 6. Globalización y migración	(F1,O1,O4) Hacer inversiones en negocio princ. (F1,O6,O4) Hacer inversiones en nuevos serv. (F2,O2) Mejorar la eficiencia y el servicio (F2,O3) Obtener regulaciones favorables (F3,O5) Diversificación de servicios	(D1,O2) Administración externa de prestigio inter. (D2,O1,O2,O3,O4,O5) Utilizar R. H en nuevas función. (D3,O2,O6) Benchmarking (D5,D6,O2) Elaborar un escalafon (D4,O2) Terciariar el servicio o alianza estratégica (D7,O2) Implementar sistemas de información (D8,O2,O6) Crear una división de I&D (D10,O2,O5) Implementar costeo ABC
<u>AMENAZAS</u> 1. Acelerados cambios tecnológicos y diversific 2. Economía del país / riesgo 3. Corrupción (Injerencia política) 4. Política gubernamental 5. Competencia	(F1,A2) Políticas tarifarias (F2,A1) Crear grupos de I&D (F2,A3) Crear una cultura organizacional (F2,A4) Crear grupos trabajo para asuntos reg. (F1,A5) Hacer inversiones	(D1,A3) Procesos rigurosos en la selección de pers. (D2,A1) Permanente capacitación del personal (D5,D6,D9,A3) Crear cultura organizacional (D8,D9,A1) Crear grupos estratégicos de I&D

CAPITULO III

LA CADENA DE VALOR DE PACIFICTEL S.A

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades **primarias** y actividades de **apoyo**. Las actividades primarias están implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta, en cualquier empresa pueden dividirse en cinco categorías genéricas. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre si, proporcionando insumos, tecnología, recurso humano y varias funciones de toda la empresa.

3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

3.1.1 LOGÍSTICA INTERNA

- Registro y control manual de los equipos y materiales adquiridos sin un sistema de información estandarizado para valorar, ubicar y controlar los activos fijos periódicamente.
- Distribución interna manual y centralizada de materiales, desde la bodega general hasta las diferentes bodegas de sucursales y agencias.

3.1.2 OPERACIONES

- Planificación anual de las inversiones para expansión y desarrollo de los negocios de acuerdo a los topes presupuestarios de la empresa, y sin un previo estudio de mercado.

- Elaboración anual de la proforma presupuestaria sin un estudio real de las necesidades, de acuerdo a la estructura organizacional, y al ejercicio anterior.
- Elaboración y entrega de los diseños de los proyectos previamente planificados y presupuestados a la Presidencia Ejecutiva.
- Instalación, fiscalización y pruebas técnicas de funcionamiento de los proyectos contratados, según protocolos de prueba del fabricante y normas técnicas de Pacifictel.
- Operación & mantenimiento desordenado de la red, con altos costos operativos comparado con la competencia y estándares internacionales.
- Supervisión y monitoreo semiautomático de la red

3.1.3 LOGÍSTICA EXTERNA

Estas actividades están incluidas en las actividades operativas, y son las siguientes:

- Procesamiento manual de pedidos de instalación de servicio, solicitado por la Vicepresidencia de Negocios.
- Programación manual de instalaciones según la cantidad y zona geográfica donde están localizados los clientes.

3.1.4 MERCADOTECNIA Y VENTAS

- Venta manual y directa del producto en los centros integrados de atención al cliente (CIAC).
- Venta manual y directa de tarjetas prepago a diferentes distribuidores.
- Diseño de promociones tarifarias
- Contratación de los diseños de publicidad para diferentes medios de comunicación
- Contratación de la difusión de la publicidad para difundir en revistas, carteles publicitarios, y medios de comunicación audio visuales como radio y televisión.
- Estudios esporádicos del mercado

3.1.5 SERVICIO

Esta incluido en operaciones y son las siguientes:

- Ejecución manual de instalaciones y reporte del cumplimiento.
- Reparación de líneas y reporte manual del cumplimiento

- Control manual y esporádico de instalaciones y reparaciones

3.2 ACTIVIDADES DE APOYO

3.2.1 ABASTECIMIENTO

- Registro y calificación manual de proveedores
- Preparación de bases de referencias, especificaciones técnicas y concursos públicos para la adquisición de equipos de telecomunicaciones en nuevos proyectos de telecomunicaciones.
- Preparación de bases de referencias, especificaciones técnicas y concursos públicos para la contratación de servicios de tercerización (outsourcing).

3.2.2 DESARROLLO DE TECNOLOGÍA

- Diseño de nuevas redes de telecomunicaciones
- Diseño de ampliaciones de las redes actuales de telecomunicaciones
- Elaboración de procedimientos y normas técnicas de pruebas y puesta en servicio de los equipos adquiridos.
- Desarrollo de reglamentos técnicos y guía telefónica para el abonado

3.2.3 SISTEMAS DE INFORMACION

- Desarrollo aislado de sistemas para el procesamiento de pedidos, control financiero, bodega y facturación.

3.2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Reclutamiento de personal sin procedimientos de selección rigurosos, que determinen el perfil, las habilidades y motivaciones de los futuros empleados.
- Capacitación de los trabajadores discordante con las labores que desempeñan, esto es sin tomar en cuenta el perfil del puesto y las necesidades de la empresa.
- Negociaciones laborales no aportan al desarrollo de la empresa, sino a un minúsculo grupo de personas relacionados con la dirigencia sindical e intereses políticos externos.

3.2.5 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

- Administración general anárquica, dispersa y política que no responde al desarrollo de la empresa, sino a intereses externos e internos.
- Negociación pobre y discontinua con los organismos regulatorios y gubernamentales
- Planeación sin información fiable del mercado de las telecomunicaciones.
- Supervisión y control del servicio que brinda la empresa a sus clientes en forma inadecuada y sin hacer cumplir los parámetros técnicos de calidad.

Como se indica en la tabla 3.1, el precio de telefonía básica en Ecuador esta discriminado en 4 categorías, cada una de las cuales tiene una pensión básica y un costo por minuto cursado. Aplicando un costeo a las actividades que se realizan en PACIFICTEL (costeo ABC), se obtiene el resultado de la tabla 3.2, en la cual se demuestra que solamente la telefonía pública, y la telefonía regional y nacional para la categoría B crea valor para la empresa. Incluso la rentabilidad sobre activo y patrimonio esta muy por debajo del promedio de América Latina que es del 8 y 5.9% respectivamente.

Tabla 3.1.- Distribución de abonados por categoría

CATEGORIA	TIPO ABONADO	TARIFA BASICA	NUMERO	%
A	RURAL	4.00	44,960	7.66
B	RESIDENCIAL	6.20	458,083	78.04
C	COMERCIAL	12.00	77,961	13.28
D	PUBLICA	0.00	6,006	1.02
TOTAL			587,010	100.00

Fuente: Gerencia de Planificación PACIFICTEL

Tabla 3.2.- Costos por productos promedio anual del año 2001

DESCRIPCION	PROMEDIO ANUAL 2001	TARIFA VIGENTE	UTILIDAD O PERDIDA	COSTO ANUAL 2001
TELEFONIA BASICA (costo unit. Por minuto)				190,150,512.50
TELEFONIA BASICA REGIONAL	0.0298			22,001,400.52
TELEFONIA BASICA NACIONAL	0.0650			20,015,039.29
TELEFONIA BASICA LOCAL	0.0291			107,004,840.71
TELEFONIA BASICA INTERNACIONAL	0.6653			19,955,934.84
TELEFONIA BASICA CELULAR	0.3244			21,173,297.14
CATEGORIAS: (Costo unit. Por minuto)				
CATEGORIA A:				12,371,219.21
TELEFONIA BASICA REGIONAL	0.0297	0.0060	-0.0237	1,677,274.48
TELEFONIA BASICA NACIONAL	0.0855	0.0093	-0.0762	1,748,390.18
TELEFONIA BASICA LOCAL	0.0290	0.0023	-0.0267	7,669,398.93
TELEFONIA BASICA INTERNACIONAL	0.6541	0.4200	-0.2341	609,579.35
TELEFONIA BASICA CELULAR	0.3733	0.2900	-0.0833	666,576.27
CATEGORIA B:				134,834,938.18
TELEFONIA BASICA REGIONAL	0.0297	0.0200	-0.0097	16,089,322.45
TELEFONIA BASICA NACIONAL	0.0638	0.0400	-0.0238	13,466,843.81
TELEFONIA BASICA LOCAL	0.0303	0.0100	-0.0203	80,068,257.88
TELEFONIA BASICA INTERNACIONAL	0.6541	0.4200	-0.2341	11,054,466.41
TELEFONIA BASICA CELULAR	0.3184	0.2900	-0.0284	14,156,047.63
CATEGORIA C:				37,449,695.91
TELEFONIA BASICA REGIONAL	0.0297	0.0560	0.0263	3,694,238.85
TELEFONIA BASICA NACIONAL	0.0638	0.1120	0.0482	4,378,142.93
TELEFONIA BASICA LOCAL	0.0294	0.0244	-0.0050	18,260,686.28
TELEFONIA BASICA INTERNACIONAL	0.6541	0.4200	-0.2341	5,763,375.48
TELEFONIA BASICA CELULAR	0.3181	0.2900	-0.0281	5,353,252.37
CATEGORIA D:				5,494,659.21
TELEFONIA BASICA REGIONAL	0.0297	0.1350	0.1053	540,564.73
TELEFONIA BASICA NACIONAL	0.0638	0.2000	0.1362	421,662.37
TELEFONIA BASICA LOCAL	0.0290	0.1000	0.0710	1,006,497.62
TELEFONIA BASICA INTERNACIONAL	0.6541	0.5460	-0.1081	2,528,513.60
TELEFONIA BASICA CELULAR	0.3178	0.3300	0.0122	997,420.89
INTERNET				1,637,919.03
RED INTELIGENTE:				6,359,438.16
Tarjeta de prepago contigo (Costo unit. Por tarjeta)	5.6484			3,504,574.70
Red inteligente				2,854,863.46
TRANSMISION DE DATOS				3,307,015.46
OTROS				
INTERESES DEUDA EXTERNA				2,917,421.16

Fuente: Gerencia de Planificación PACIFICTEL

CAPITULO IV

ESTRATEGIAS PARA PACIFICTEL S.A

4.1 A NIVEL FUNCIONAL

Están dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales con el fin de lograr las metas de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente en toda la compañía.

4.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

4.1.1.1 LOGISTICA INTERNA

- Automatizar el proceso de registro y control de los equipos, mediante un sistema integrado de información que permita acortar los tiempos de diseño y valoración de activos fijos.
- Automatizar el proceso de desarrollo de los contratos con los proveedores de equipos de telecomunicaciones para controlar los plazos establecidos, calidad de materiales utilizados y trabajo realizado.
- Racionalizar el número de proveedores de equipos y materiales a un máximo de cuatro, para reducir fallos y costos de adquisición por economía de escala.

4.1.1.2 OPERACIONES

- Implementar el costeo en base a las actividades (ABC) para valorar en términos competitivos las principales actividades operativas del negocio: transmisión, conmutación y planta externa y de esta manera reducir los costos operativos.
- Hacer inversiones en nuevos servicios, con tecnología que aproveche la infraestructura instalada existente (transmisión y planta externa) para reducir monto inversiones, costos operativos y precios de los servicios en general. Por ejemplo la tecnología XDSL permite entregar servicios de Internet en banda ancha, y transmisión de datos utilizando la red de cobre de telefonía fija.
- Hacer inversiones en el negocio principal de la telefonía fija con nuevas tecnologías que también aproveche la infraestructura existente (transmisión y conmutación) para reducir los costos operativos y entregar el servicio a un precio menor que la competencia. La tecnología inalámbrica es una buena opción para utilizar el lucro

cesante de líneas que actualmente tiene la empresa y que no han sido comercializadas por falta de red de cobre.

- Trabajar con I&D en el desarrollo de innovaciones de los procesos de supervisión, monitoreo, operación & mantenimiento para incrementar la disponibilidad de la red.

4.1.1.3 LOGISTICA EXTERNA

- Realizar el diseño y construcción de la red de acceso, sobre la base de los estudios de marketing e I&D para optimizar los recursos.
- Adecuada coordinación entre negocios y operaciones, para optimizar los recursos de la empresa.
- Adecuada planificación de las instalaciones de servicio para acortar el tiempo de instalación del servicio.

4.1.1.4 MERCADOTECNIA Y VENTAS

- Promocionar los beneficios de los servicios agregados a la telefonía básica y la red inteligente adoptando un plan agresivo de marketing para incrementar los ingresos de la empresa.
- Suministrar información de las tendencias del mercado de las telecomunicaciones a la Vicepresidencia de I&D, para la provisión de nuevos servicios.
- Conocer al cliente, donde están ubicados, su capacidad de endeudamiento y cuáles son los servicios que necesita para discriminar la atención.
- Retroalimentar la percepción del cliente acerca del servicio recibido, a las áreas de I&D y Operaciones.

4.1.1.5 SERVICIO

- Digitalización y automatización de la red y los sistemas de comercialización, para lograr una rápida respuesta a la demanda de un nuevo servicio de telecomunicaciones o el restablecimiento del actual.
- Seguimiento postventa del servicio para satisfacer y potenciar las necesidades del cliente.

4.1.2 ACTIVIDADES DE APOYO

4.1.2.1 ABASTECIMIENTO

- Racionalizar los proveedores a un máximo de cuatro, de tal manera que no exista diversidad de tecnologías y se pueda aprovechar la economía de escala.
- Señalar los defectos a los proveedores para que mejoren sus diseños y disminuyan las fallas de sus equipos.

4.1.2.2 DESARROLLO DE TECNOLOGIA

- Implementar nuevos servicios que utilicen la infraestructura actual de la empresa, con una tarifa menor a la competencia.
- Buscar innovaciones que mejoren los procesos de facturación, recaudación, instalaciones y reparaciones del servicio, Op.& Mantenimiento de instalaciones y contabilidad.
- Cooperar con Negocios y Operaciones en la implementación de nuevos servicios que satisfaga las necesidades del cliente y signifiquen rentabilidad para PACIFICTEL.

4.1.2.3 DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACION

- Desarrollar un Sistema de Información Gerencial que permita integrar y automatizar todas las actividades operacionales, financieras, I&D y de negocios de la empresa para disminuir el tiempo de respuesta.

4.1.2.4 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- Implementar procesos rigurosos en la selección de personal para atenuar la injerencia política en el ingreso de personal.
- Instituir programas de capacitación que permitan mantener actualizado al personal, con las nuevas tecnologías en telecomunicaciones y el desarrollo de los procesos en la administración de una empresa de telecomunicaciones.
- Implementar el pago por desempeño fijando metas y objetivos corporativos, funcionales e individuales.
- Explotar el talento y los conocimientos en el área de las telecomunicaciones que tienen sus ingenieros ubicando en funciones que armonicen con su perfil profesional a través de un escalafón.

- Desarrollar programas de capacitación en la que los trabajadores asuman el papel de clientes.

4.1.2.5 INFRAESTRUCTURA

- Crear una división de I&D para el desarrollo del negocio actual y de nuevos servicios.
- Implementar una cultura organizacional en la compañía que genere liderazgo y compromiso con la eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al cliente.
- Crear cooperación entre las funciones de operación, marketing e I&D para disminuir los tiempos de repuesta en el lanzamiento de un nuevo servicio.
- Establecer metas y crear incentivos corporativos, divisionales, e individuales
- Realizar una alianza estratégica para la recuperación de la cartera vencida, mediante el sistema de outsourcing con una compañía experta en cobranzas.
- Negociar y mantener relaciones continuas con los cuerpos reguladores para obtener regulaciones favorables.

4.2 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIOS

La estrategia de negocios suministra la fuente de ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales y determina como competirá en un negocio o industria.

En nuestro negocio principal la telefonía fija, por ser un servicio estandarizado solamente se puede diferenciar levemente, también se puede segmentar el mercado en pequeña escala, ya que es un servicio básico que requiere toda la población. Por estas razones PACIFICTEL debería escoger la estrategia genérica de liderazgo en costos.

Para el negocio de Internet, estamos en capacidad de diferenciar el producto en dial up y banda ancha, esta última dirigida a un segmento del mercado; es decir la empresa para este caso puede aplicar una estrategia diferenciada con liderazgo en costos, debido a que es propietaria de toda la infraestructura para llegar al cliente con este servicio.

4.2.1 OBJETIVOS

Frente a esta situación, los objetivos para desarrollar los dos negocios principales de PACIFICTEL son las siguientes:

- A) Incrementar la penetración en el mercado del servicio de telefonía fija (alámbrica e inalámbrica) en un 8%.
- B) Incrementar la penetración de Internet dentro del área de cobertura
- C) Negociar convenios de Interconexión mas equitativos

4.2.2 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

- A) Como ya se indicó anteriormente, la penetración actual de PACIFICTEL en telefonía fija es 8.23% como indica la fig. 2.1, valor por debajo de ANDINATEL, ETAPA y el promedio de la Comunidad Andina de Naciones que es del 15.01% como se indica en el Anexo 2, es decir hay suficiente mercado para duplicar el servicio. Para lograr incrementar la penetración y crear barreras de ingreso a la competencia, PACIFICTEL no solamente debe entregar líneas con acceso alámbrico, sino también debe incursionar en el acceso inalámbrico para posicionarse mejor en los siguientes segmentos del mercado:
- Area urbana, donde se dificulta instalar nuevas redes cableadas, incluso esta tecnología permitirá poner en funcionamiento el lucro cesante de líneas telefónicas que actualmente es de 96,365, y del cual 61,247 corresponde a Guayaquil, las cuales no estan operando por falta de red de cobre. Si consideramos que el consumo promedio mensual de una línea en Guayaquil es de \$25, con una pequeña inversión obtendríamos ingresos adicionales de \$ 18,000,000 anuales, cifra que justificaría plenamente la inversión.
 - Area rural donde se ha desarrollado la industria bananera, camaronera, atunera, minera etc., que requieren del servicio telefónico inalámbrico ya que los clientes se encuentran dispersos.
 - Otro segmento del mercado explotado en forma escasa, y que necesita atención inmediata es la telefonía pública que a la fecha apenas alcanza 426 líneas, valor muy inferior a lo que estipula el contrato de concesión para este año que es de 10,000 líneas.
- B) La demanda de servicios de banda ancha se ha incrementado, por las facilidades que brinda la Internet. PACIFICTEL puede entregar inmediatamente este servicio a un precio menor que la competencia, utilizando la tecnología ADSL, ya que cuenta con

la infraestructura necesaria que es la red de cobre. El segmento del mercado por atender como se indica en la tabla 4.1 esta principalmente en las corporaciones, instituciones educativas y cyber cafés; mientras el acceso a Internet vía dial up como ya indicamos, apenas tiene un 4.18% de participación en el mercado y ocupa el séptimo lugar entre los ISP principales, de manera que para incrementar la penetración a niveles similares a los de ANDINATEL debe ampliar el servicio en toda el área de concesión y adoptar un agresivo plan de marketing.

Tabla 4.1.- Número total de abonados que accesan al Internet

TIPO DE USUARIO	NUMERO DE USUARIOS	PROMEDIO POR CUENTA	TOTAL ESTIMADO DE ABONADOS
PERSONALES	83,640	3	250,920
CORPORATIVOS	2,633	30	78,990
TOTAL	86,273	33	329,910
DENSIDAD INTERNET (para 12,891,934 hab.)			2.56

Fuente: CONATEL

- C) PACIFICTEL debería negociar los costos de interconexión con otras operadoras en función de la participación en el mercado de cada uno de ellas y de las reglamentaciones que emita el organismo regulador. A la fecha los contratos de interconexión con las empresas celulares son desfavorables a la empresa, solamente en el año 2001 las pérdidas fueron de 12,559,145.33.

4.3 ESTRATEGIA GLOBAL

La época actual llamada también de la información, exige a las operadoras de telecomunicaciones a levantar una infraestructura a través de todo el mundo para mantener relaciones de negocios con operadores similares de otros países.

4.3.1 OBJETIVOS

PACIFICTEL tiene tres objetivos a cumplir:

- A) Expandir el servicio con portadoras directas a todos los países donde el estudio de tráfico así lo determine.

- B) Reducir el fraude en la telefonía internacional.
- C) Entregar telefonía mas barata (voz sobre IP)

4.3.2 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

- A) Mediante Alianzas Estratégicas con empresas de prestigio que sean propietarias de la red conmutada en el país de origen (corresponsales), y con los consorcios internacionales que están desarrollando los proyectos para enlazar con cables de fibra óptica a todo el mundo. Este es el caso del cable Panamericano, el cual enlaza los países sudamericanos de la costa del Pacífico con Estados Unidos y Europa.
- B) En Ecuador el negocio de la telefonía internacional tiene una competencia desleal, debido a la presencia de empresas al margen de la ley que entregan el servicio a un precio menor que PACIFICTEL. Uno de los motivos son los impuestos que actualmente se paga alrededor del 27% sobre el consumo telefónico, pago adicional que alienta al fraude ya que empresas piratas evaden el costo de interconexión y los impuestos de ley y pueden ofrecer un servicio mas barato. PACIFICTEL con su grupo regulador debe luchar para que el gobierno elimine los impuestos a las telecomunicaciones, y de esta manera la planilla refleje el consumo real del servicio telefónico. Además debe buscar alternativas de telefonía barata como voz sobre IP.
- C) Voz sobre IP es una alternativa válida para ofrecer el servicio de telefonía internacional a un precio mas barato, debido a que hay un gran ahorro en los costos de interconexión, como es caso de los Estados Unidos donde se han reducido a un 95%. En los países donde tenemos nichos de mercado formado por inmigrantes como Estados Unidos, España e Italia; I&D debería investigar sobre la posibilidad de que PACIFICTEL instale sus propios Gateways. Con esta alternativa podemos recuperar a los clientes que utilizan el Internet y contrarrestar a las empresas piratas.

4.4 ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO

4.4.1 OBJETIVOS

La estrategia a nivel corporativo está relacionada con las áreas de negocios en que PACIFICTEL debería participar de manera que maximice su utilidad a largo plazo, y que estrategias debería utilizar para ingresar y salir de las áreas de negocios.

Las empresas de telecomunicaciones en el mundo, tienen como objetivo invertir en cuatro negocios que son: telefonía básica fija, servicios de telecomunicaciones móviles, Internet por dial up y banda ancha, y transmisión de datos de alta velocidad. Para seguir esta tendencia PACIFICTEL debe diversificarse con los dos servicios relacionados que no entrega:

- A) Servicios móviles
- B) Transmisión de datos de alta velocidad

4.4.2 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

A) SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES MOVILES

En Ecuador la telefonía celular esta en pleno crecimiento, según fig. 4.1 en los últimos seis años ha crecido a un promedio de 65.53%, mientras la fija ha crecido en un 7.97%. Esta tendencia se refleja también a nivel mundial y sudamericano como por ejemplo Venezuela que tiene una densidad móvil del 26.27% y fija 11.08%, mientras México celular 21.7% y fija 13.7%.

Esto demuestra que PACIFICTEL debe orientar sus esfuerzos a invertir mediante alianzas estratégicas para entregar estos servicios, cuya primera tarea es obtener en el menor tiempo una licencia del gobierno. PACIFICTEL puede sacar ventaja competitiva en estos servicios, aprovechando su red de transporte y su infraestructura.

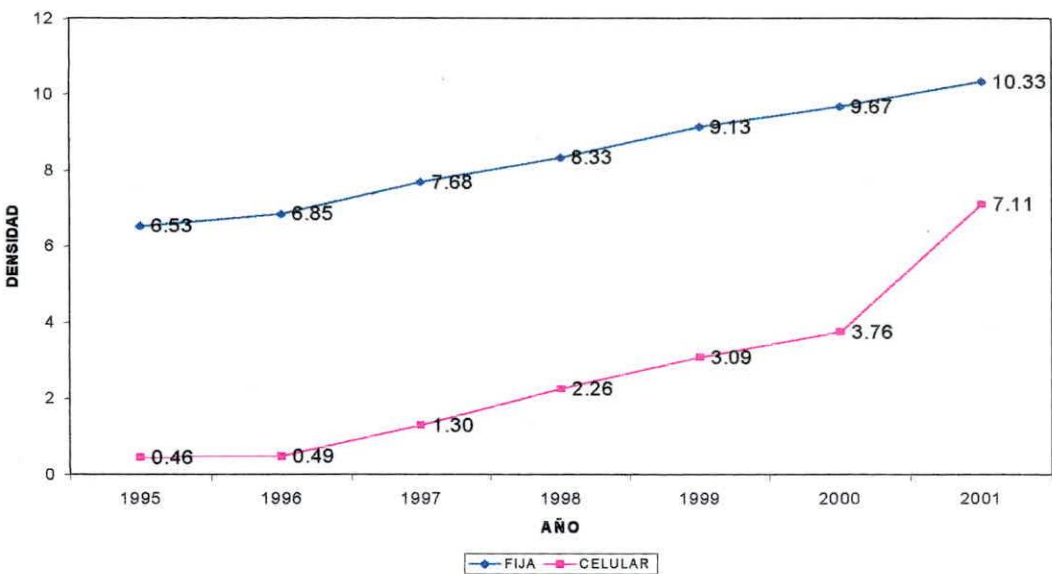


Fig. 4.1.- Densidad telefónica fija y celular en Ecuador

Fuente: CONATEL

Debido al avance de la tecnología y al gran crecimiento que ha experimentado la industria de las telecomunicaciones en los servicios móviles, los operadores de telecomunicaciones móviles están realizando grandes inversiones para migrar sus sistemas 2G hacia 2,5 y 3G.

Los servicios que se proporcionan actualmente son:

- Audio de alta calidad, video.
- Mensajería: mensaje de texto, correo de voz, correo de video, fax.
- Telemetría, control remoto
- Intranet, Extranet
- Videoconferencia. Videojuegos.
- Comercio electrónico

PACIFICTEL tiene la oportunidad de ingresar a este negocio invirtiendo directamente en servicios 3G.

B) TRANSMISIÓN DE DATOS DE ALTA VELOCIDAD

En los últimos 30 años, los avances tecnológicos en las telecomunicaciones han cambiado el mundo, gracias a ellos las distancias se han acortado permitiendo que los esquemas tradicionales económicos y sociales se acomoden a un mundo sin fronteras. Así la cantidad de información que se transporta a través de las redes de telecomunicaciones para satisfacer las necesidades de los clientes es cada vez mayor.

PACIFICTEL para entregar un mayor ancho de banda al usuario que permita transmitir datos a alta velocidad y entregar servicios como: Internet, ISDN, frame relay, y video ha inaugurado en Guayaquil un anillo SDH/ATM .

Paralelamente ha empezado a migrar desde las redes de transporte por microondas hacia redes de fibra óptica de gran capacidad. Con este objetivo aliada a ANDINATEL ha invertido en el anillo de fibra óptica que une Guayaquil – Salinas - Quito. Adicionalmente esta contratado el enlace Guayaquil – Huaquillas, el cual se unirá al enlace con Aguas Verdes en el Perú.

Esta infraestructura permitirá convertirse a PACIFICTEL en un corto plazo en una gran red de otras redes.

CAPITULO V

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONTROL

5.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estrategia se implementa a través del diseño organizacional. Este diseño involucra seleccionar la estrategia en forma más efectiva, esto le permite crear y sostener una ventaja competitiva. Toda estructura organizacional consta de la diferenciación vertical y la diferenciación horizontal

5.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PACIFICTEL

Como se indicó en el FODA, la estructura organizacional actual de PACIFICTEL fig. 5.1 es una estructura funcional y centralizada, verticalmente tiene 6 niveles jerárquicos lo cual ajusta a la relación recomendada: tamaño de la compañía (en personal) vs. niveles jerárquicos. De acuerdo a esto, la estructura relativamente plana de PACIFICTEL, cumple con la recomendación.

La diferenciación horizontal se concentra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos de los negocios. La estructura de PACIFICTEL tiene 8 vicepresidencias, lo cual complica las tareas de coordinación e incrementan los costos burocráticos. Comparada con otras empresas de telecomunicaciones, la integración horizontal debe disminuir a seis vicepresidencias, las cuales son las mas relacionadas al negocio como se indica en la fig. 5.2:

Planificación e Ingeniería

Operaciones

Negocios

Financiera

Administración

Investigación y Desarrollo (I&D)

La estructura organizacional de PACIFICTEL no cuenta con niveles de integración adecuados, solamente se cuenta con contacto directo y comités de trabajo temporales.

Los mecanismos integradores son necesarios para hacer que una organización funcione en forma efectiva, cuyo grado de integración variará en forma proporcional al nivel de diferenciación de la compañía. Una compañía solo integra sus actividades al nivel

necesario para implementar su estrategia en forma efectiva, ya que aumentar el nivel de integración es costoso.

En PACIFICTEL, los roles de vinculación interdepartamental deben existir en cada vicepresidencia, y en las gerencias especialmente de operaciones y negocios.

5.1.2 ESTRUCTURA CORPORATIVA FUTURA

Para enfrentar la apertura del mercado de las telecomunicaciones, es necesario diversificar los servicios que entrega la empresa, invirtiendo en nuevos negocios como es: Servicios móviles, Internet en banda ancha, y transmisión de datos a alta velocidad.

Cuando PACIFICTEL funcione entregando los nuevos servicios, es adecuado implementar una estructura organizacional multidivisional fig. 5.3 mediante unidades de negocio, que le permitirá determinar la rentabilidad de cada uno.

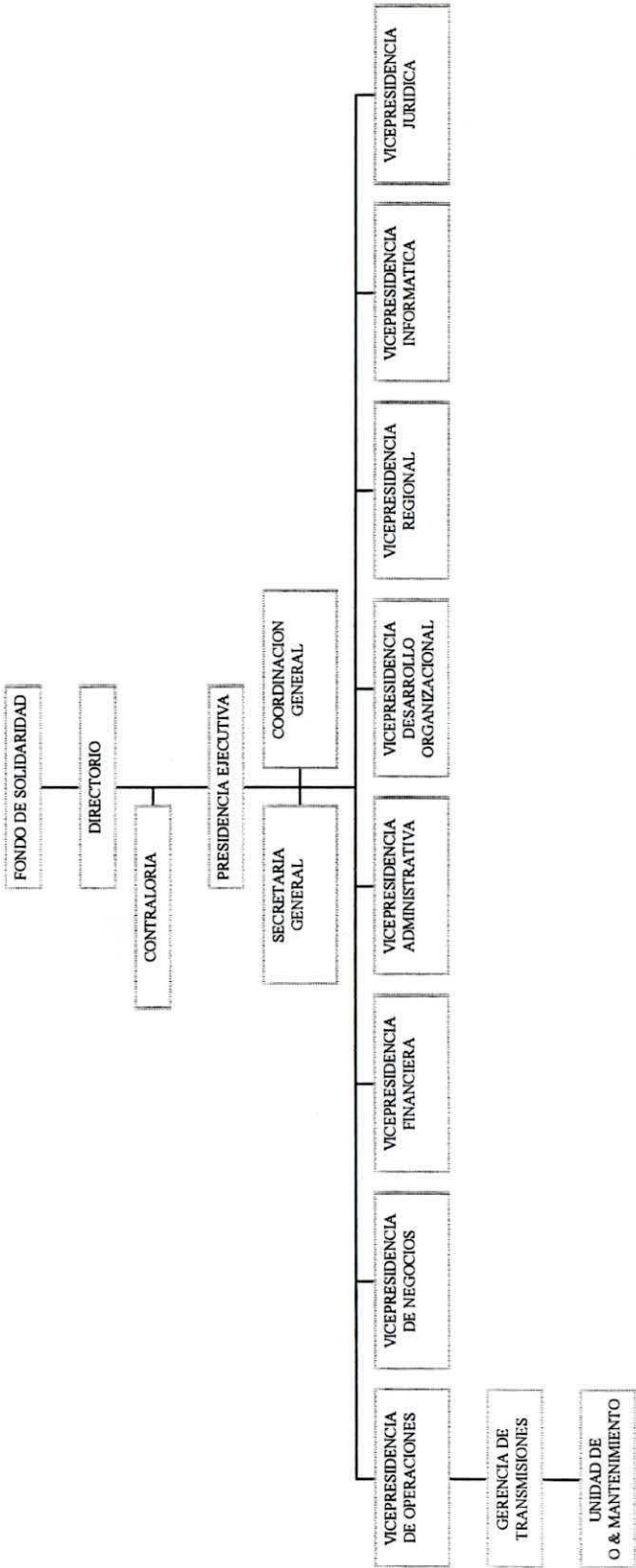


Fig 5.1.- Estructura actual de PACIFICTEL

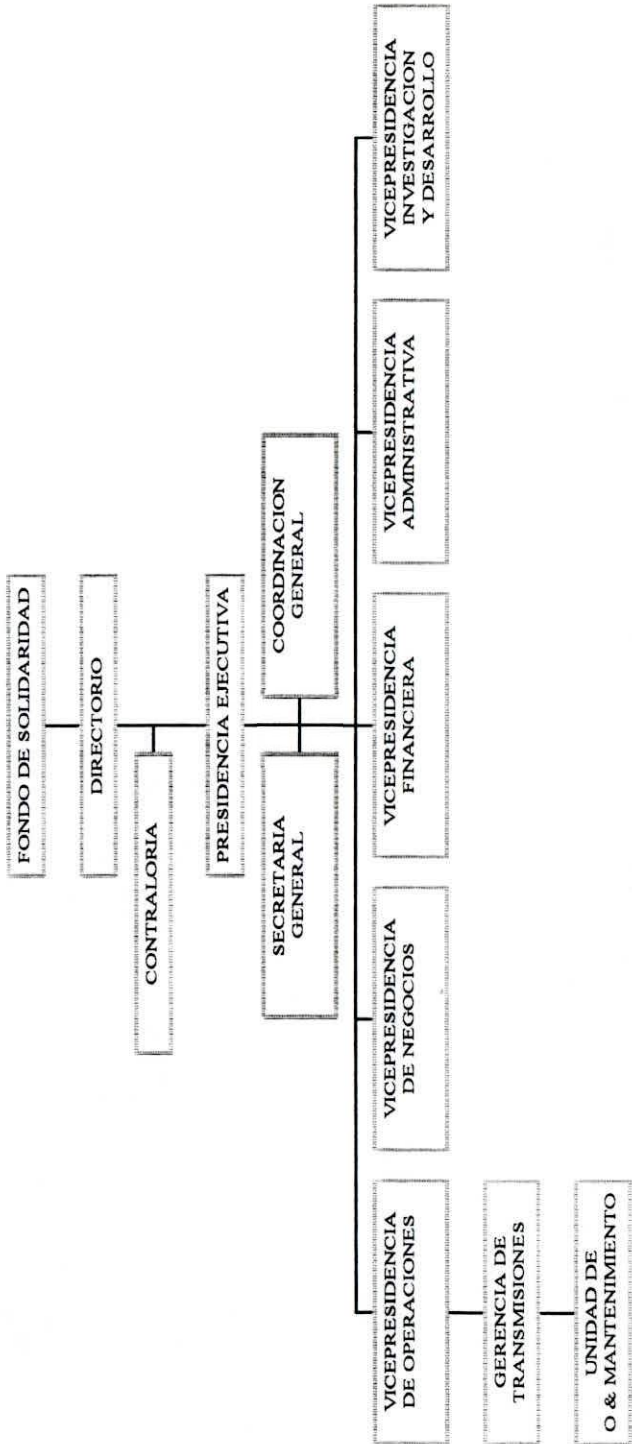


Fig. 5.2.- Estructura propuesta para PACIFICTEL

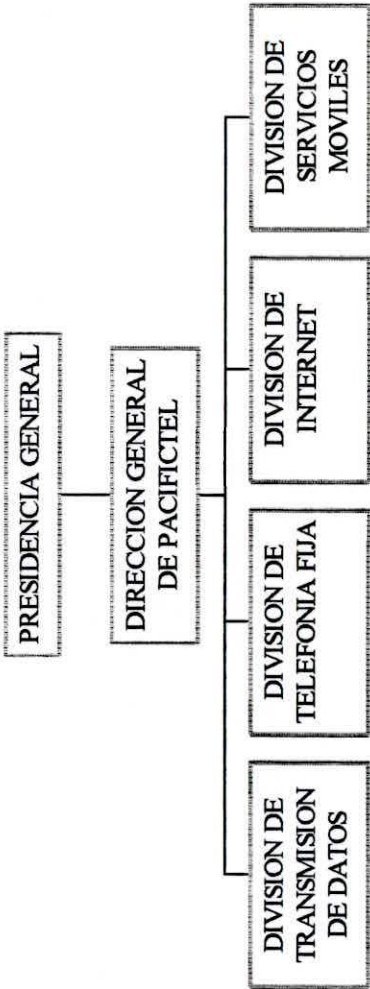


Fig. 5.3.- Estructura Multidivisional

5.2 DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL ESTRATEGICO

Los sistemas de control estratégico permiten que los altos gerentes apliquen monitoreo y evalúen el desempeño de las divisiones, funciones y empleados, y tomen medidas correctivas para mejorarlo.

La función básica de los sistemas de control estratégico consiste en suministrar a la gerencia la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura y generar la retroalimentación que permita tomar medidas correctivas.

Un sistema de control efectivo debe tener tres características: ser flexible para permitir que los gerentes respondan a sucesos inesperados, deben suministrar información exacta para que proporcione la imagen real del desempeño organizacional, y debe suministrar la información en forma oportuna. Tomar decisiones en base a información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso.

Las empresas utilizan el control de mercado, de rendimiento y burocrático; así como la cultura en forma simultánea.

Con el fin de implementar la estrategia de su principal negocio, la telefonía fija, PACIFICTEL como líder en costos debería escoger una estructura y sistema de control que tenga un bajo nivel de costos burocráticos. La estructura que se adapta a esta estrategia es la funcional como dijimos anteriormente, ya que incluso los equipos de trabajo pueden organizarse alrededor de cada función para mejorar continuamente las reglas y procedimientos para la estandarización de las actividades. Cada función debería adoptar controles de rendimiento que le posibiliten aplicar monitoreo y evaluar en forma estrecha el desempeño funcional.

Una vez que PACIFICTEL identifique los nuevos negocios que satisfagan un objetivo de rentabilidad puede seguir una estrategia de diferenciación y de liderazgo en costos. La estructura organizacional corporativa asociada al nivel mas bajo de costos burocráticos es la multidivisional.

5.2.1 CONTROL DE RENDIMIENTO

PACIFICTEL, apenas tiene limitados controles burocráticos aplicados en los gastos económicos y de materiales, no hay metas funcionales ni individuales; así no se puede medir la gestión de los gerentes y del trabajador en forma individual, y la empresa no puede responder rápidamente a los acelerados cambios tecnológicos y a las necesidades de la población. Además desde su nacimiento, por ser una empresa estatal siempre ha

estado sujeta a la influencia política y la rotación constante de los principales ejecutivos, por lo cual la empresa nunca ha tenido una identidad y liderazgo estratégico.

Desterrar la influencia política debe ser uno de los objetivos a corto plazo, ya que esta es la amenaza más grande que puede llevar a la empresa al fracaso. La formación de una empresa de economía mixta con socios estratégicos es una de las alternativas para desterrar este mal y crezca la empresa.

Mientras tanto es urgente desarrollar controles por rendimiento mediante metas funcionales e individuales, para el Presidente Ejecutivo y todos los Vicepresidentes, Gerentes, Jefes de Unidad y trabajadores en general. También es necesario un Presidente Ejecutivo que imponga un fuerte liderazgo y desarrolle una cultura organizacional con normas, estándares y valores compartidos por los miembros de la organización que afectan la forma como desarrollan los negocios.

5.2.2 CONTROL REMUNERATIVO

Otra forma de control constituye la remuneración, porque la retribución actúa como el combustible que hace funcionar en forma efectiva un sistema de control, pero tiene el inconveniente que este sistema requiere que los rendimientos se midan de forma exacta.

En PACIFICTEL solamente hay un sistema de participación de utilidades que no es por iniciativa de la empresa sino porque la Legislación del Trabajo ecuatoriano obliga a todas las empresas a compartir el 15 % de las utilidades anuales con sus trabajadores.

PACIFICTEL debe diseñar sistemas remunerativos para proporcionar a los empleados los incentivos para hacer que su estructura funcione en forma efectiva y alinear sus intereses con las metas y objetivos de la organización.

Los incentivos según la estrategia de liderazgo en costos pueden ser: (1) bonos individuales, grupales y organizacionales; y (2) sistemas de alternativas accionarias para empleados que les permita comprar acciones a precios inferiores a los del mercado. Como accionistas, los empleados se concentran no sólo en las utilidades a corto plazo, sino en la apreciación de capital a largo plazo, ya que en el momento son dueños de la compañía y se interesan más por su desempeño.

CAPITULO VI

IMPLEMENTACION DEL CAMBIO ESTRATEGICO

6.1 OBSTACULOS PARA EL CAMBIO

Los obstáculos para el cambio en PACIFICTEL están dados en dos niveles: externos e internos los cuales frenan el desarrollo de la empresa y no permiten marchar según los cambios tecnológicos actuales, ya que un cambio implicaría la pérdida de canonjías a las cuales están acostumbrados ciertos grupos de poder y algunos ejecutivos de la empresa.

Entre los externos tenemos: la injerencia del poder político que utiliza los recursos de la empresa a favor de sus propios negocios y de terceros, los cuales generalmente están al margen de la ley e inclusive son negocios que compiten en forma desleal con PACIFICTEL como es el caso del bypass. Por otro lado están los contratistas de servicios y suministros que recurren a los políticos y a corromper a los empleados de la empresa para obtener a su favor contratos muy ventajosos por su alto margen de utilidad, y escaso control que ejerce la empresa en el desarrollo y recepción de los contratos.

Entre los obstáculos de orden interno tenemos: al propio personal, especialmente aquellos cuya instrucción no está relacionada con el negocio y que con los cambios temen perder sus puestos de trabajo; también están los ejecutivos no idóneos que aprovechan su posición dentro de PACIFICTEL para obtener contratos con sus empresas particulares y terceros y no aportan nada.

Además dentro de la estructura funcional actual, hay departamentos que no crean valor y otros que duplican las funciones, lo que hace a PACIFICTEL una empresa demasiado lenta para adaptarse a los cambios.

6.2 IMPLEMENTACION DEL CAMBIO

Hasta finales de la década de los 80, la mayoría de las empresas de telecomunicaciones eran monopolios y de propiedad estatal. Cuando empezó a despegar el cambio de la tecnología analógica por la tecnología digital se experimentaron drásticos avances que contribuyeron a incrementar la demanda de más y nuevos servicios de telecomunicaciones. A inicios de la década del 90, con el advenimiento de la política de libre mercado se inicia la apertura del mercado de las telecomunicaciones en todos los

países del mundo, junto a esto la privatización de las empresas estatales que pasaban a constituirse en una operadora mas del sector. En América Latina entraron en esta moda países como Chile, Argentina, Perú, Bolivia y Venezuela, mientras países como Ecuador y Uruguay mantienen sus empresas en poder del estado.

Después de aproximadamente 10 años de vida de este cambio, los resultados no han sido los esperados, y mas bien el costo de los servicios se ha encarecido y éstos no han llegado a la mayoría de la población como era uno de los objetivos. Escándalos de corrupción han sacudido a todos los países que adoptaron la privatización de sus empresas y los recursos obtenidos por dichas ventas fueron utilizados en gastos corrientes, sin beneficiar a la población.

Es decir tampoco ha funcionado el esquema privatizador, razón por la cual proponemos un esquema intermedio que consiste en una empresa de economía mixta con operadores internacionales reconocidos en el sector que inyecten además de la experiencia y el conocimiento, capital fresco para las nuevas inversiones que no estamos en condiciones de afrontar.

Los nuevos socios son los que deberían administrar la empresa porque estos operadores pueden visualizar e implementar los cambios de una manera mas objetiva y eficaz, sin la injerencia política de los gobiernos de turno.

RECOMENDACIONES

OPERATIVAS:

1. Disminuir el tiempo de respuesta, automatizando e integrando los procesos internos de administración de PACIFICTEL mediante Sistemas de Información Gerencial.
2. Incrementar la disponibilidad de la red, innovando los procesos de supervisión, monitoreo, y operación & mantenimiento.
3. Racionalizar a los proveedores de equipos a un máximo de cuatro
4. Crear una división de I&D para el desarrollo del negocio actual y de nuevos servicios.
5. Incrementar la penetración en el mercado de telefonía fija en un 8%

FINANCIERAS:

1. Determinar los costos reales de cada negocio, implementando el costeo ABC
2. Optimizar recursos mediante estudios de marketing e I&D.
3. Realizar una alianza estratégica para la recuperación de la cartera vencida
4. Reducir el fraude en la telefonía internacional

NEGOCIOS:

1. Adoptar un plan agresivo de marketing de los servicios agregados a la telefonía fija y red inteligente.
2. Potenciar al cliente mediante un seguimiento postventa
3. Negociar y mantener relaciones continuas con los organismos reguladores
4. Diversificar el negocio de Internet, ofreciendo el servicio de banda ancha utilizando la tecnología ADSL e incrementar la participación en el mercado con acceso dial up.
6. Adquirir la licencia para entrar al negocio de telecomunicaciones móviles
7. Crear el negocio de transmisión de datos de alta velocidad
8. Crear una estructura corporativa con cuatro unidades de negocios

ADMINISTRATIVAS:

1. Elaboración de un escalafón para valorar al personal
2. Atenuar la injerencia política, mediante procesos rigurosos en la selección de personal.

3. Capacitación permanente y adecuada del personal
4. Establecer metas y crear incentivos corporativos, funcionales e individuales.
5. Implementar una cultura organizacional en la compañía.
6. Disminuir la integración horizontal de la estructura organizacional de la empresa a seis vicepresidencias.
7. Implementar sistemas de control estratégico para evaluar el rendimiento y remuneración.
8. Los cambios para un mejor desempeño de la empresa deben implementarse con consultoras externas de reconocido prestigio en el sector.

BIBLIOGRAFIA

1. Administración Estratégica, un enfoque integrado, Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones, McGraw – Hill, 2001.
2. Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, Michael E. Porter, ISBN 968-26-0778-7, 2000
3. Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Michael E. Porter, ISBN 968-26-1184-9, 2000.
4. Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D. Goodstein / Timothy M. Nolan / J. William Pfeiffer, McGraw – Hill, 1998.
5. Contabilidad Financiera, Horngren / Sundem / Elliott, ISBN 970-17-0386-3, 2000
6. www.pacifictel.net.ec
7. Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), conatel.gov.ec
8. Asociación de Empresas de Telecomunicaciones Andinas (ASETA), www.aseta.org
9. Planeación y Gestión Estratégica, Humberto Serna Gómez, Editorial RAM, Editores RAM 1996.
10. Implementando y gestionando, el cuadro de mando integral , Nils – Goran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter, Ediciones Gestión 2000.
11. Ser competitivo, Michael E. Porter, Ediciones DEUSTO S.A, 1996

ANEXO 1

Estados Financieros de PACIFICTEL S.A.

CUADRO 1.- BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DE PACIFICTEL S.A

CUENTAS	1997	1998	1999	2000	2001
ACTIVO CORRIENTE:					
DISPONIBILIDADES	6,114,926	9,881,782	4,597,632	7,482,352.24	19,812,120.14
INVERSIONES TEMPORARIAS	3,808,245	11,491,160	5,133,761	1,394,042.32	3,488,026.30
DOCUMENTOS Y CUENTAS COBRAR	111,973,793	129,088,247	83,966,885	96,011,573.71	89,198,369.45
BIENES DE CAMBIO	6,075,958	7,109,845	3,704,517	10,246,422.40	9,786,304.77
ANTICIPOS	14,959,474	10,977,456	4,972,481	6,550,885.01	17,944,324.93
CARGOS DIFERIDOS	1,185,021	5,248	2,687,861	1,348,088.30	193,939.26
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	144,117,417	168,553,738	105,063,137	123,033,363.98	140,423,084.85
ACTIVO NO CORRIENTE					
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	566,942,061.00	522,085,915.00	235,212,015.00	465,428,536.54	546,846,682.85
ACTIVO FIJO EN TRANSITO	55,811,193.00	52,458,622.00	50,617,951.00	98,125,337.29	18,871,911.16
OBRAS EN CURSO	11,843,749.00	7,396,960.00	3,910,324.00	6,801,327.23	9,746,467.61
INVERSIONES PERMANENTES	0.00	8,692,035.00	17,707,949.00	17,010,475.78	1,974,122.32
CARGOS DIFEREDIDOS ADELANTADOS	0.00	0.00	179,961.00	194,542.73	4,607,520.74
OTROS ACTIVOS	0.00	0.00	0.00	0.00	8,854,899.99
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	634,597,003.00	590,633,532.00	307,628,200.00	587,560,219.57	590,901,604.67
TOTAL ACTIVO	778,714,420.00	759,187,270.00	412,691,337.00	710,593,583.55	731,324,689.52
CUENTAS DE ORDEN	35,809,497.00	44,353,730.00	26,245,079.00	24,470,694.71	82,815,938.84

CUADRO 1.- BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DE PACIFICTEL S.A

CUENTAS	1997	1998	1999	2000	2001
PASIVO CORRIENTE:					
OBLIGACIONES COMERCIALES	195,226,275.00	30,530,332.00	25,704,498.00	24,085,460.96	41,190,682.73
DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00	14,649,666.00	31,288,083.00	19,810,623.22	28,357,984.45
OBLIGACIONES SOCIALES	4,095,589.00	13,922,308.00	4,149,642.00	5,177,680.17	6,218,905.53
RETENCION PARA TERCEROS	26,369,678.00	50,542,262.00	17,386,046.00	11,556,436.66	20,330,271.79
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0.00	5,367,997.00	1,222,538.00	9,031,402.09	8,775,110.08
OTROS PASIVOS CORRIENTES	22,433,721.00	27,439,341.00	15,446,367.00	15,333,343.71	13,649,030.41
DIVIDENDOS POR PAGAR	0.00	0.00	0.00	0.00	5,215,931.52
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	248,125,263.00	142,451,906.00	95,197,174.00	84,994,946.81	123,737,916.51
PASIVO A LARGO PLAZO	6,980,530.00	226,737,041.00	147,767,588.00	140,945,760.60	132,404,927.01
TOTAL DEL PASIVO	255,105,793.00	369,188,947.00	242,964,762.00	225,940,707.41	256,142,843.52
PATRIMONIO:					
CAPITAL SOCIAL	601,351,960.00	385,108,225.00	126,357,654.00	106,752,000.00	106,752,000.00
RESERVAS POR REVALORIZACION	14,973,664.00	198,982,842.00	148,755,832.00	525,479,353.24	531,904,009.48
RESERVAS LEGALES	0.00	214,183.00	70,275.00	59,371.50	0.00
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	1,991,404.00	-228,037.00	-37,241,931.15	-44,203,621.02
RESULTADO DEL EJERCICIO	3,344,496.00	-6,116,031.00	-42,512,908.00	17,128,812.79	8,130,732.35
REEXPRESION MONETARIA	-2,660,058.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESERVA POR VALUACION	-94,964,332.00	-67,911,030.00	-22,597,880.00	-46,686,308.56	-46,562,853.13
RESERVA PARA DEUDA EXTERNA	0.00	-122,271,270.00	-40,118,361.00	-80,838,421.68	-80,838,421.68
SUPERAVIT POR REVALUACION	1,562,897.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PATRIMONIO	523,608,627.00	389,998,323.00	169,726,575.00	484,652,876.14	475,181,846.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	778,714,420.00	759,187,270.00	412,691,337.00	710,593,583.55	731,324,689.52
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	35,809,497.00	44,353,730.00	26,245,079.00	24,470,694.71	82,815,938.84

Fuente: Gerencia de Contabilidad PACIFICTEL S.A.

CUADRO 2.- ESTADO DE RESULTADOS PACIFICTEL S.A

CONCEPTOS	1997	1998	1999	2000	2001
INGRESOS:					
INGRESOS OPERATIVOS EN TELECOMUNICACIONES	20,694,646.00	94,485,639.00	51,101,137.00	128,583,647.67	164,699,967.29
OTROS INGRESOS OPERATIVOS	0.00	0.00	21,115,510.00	716,688.96	1,077,016.56
DIFERENCIAL CAMBIARIO	0	0.00	0.00	3,344,424.84	0.00
INTERESES Y COMISIONES GANADAS	152,676.00	6,353,767.00	1,792,756.00	2,335,408.71	13,618,013.36
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	4,367.00	129,898.00	52,386.00	12,418.66	376,617.87
RESULTADOS POR EXPOSICION A LA INFLACION	0.00	0.00	0.00	11,923,608.13	0.00
TOTAL INGRESOS	20,851,689.00	100,969,304.00	74,061,789.00	146,916,196.97	179,771,615.08
EGRESOS:					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	0.00	0.00	0.00	27,955,088.35	47,708,292.18
GASTOS OPERATIVOS	17,481,202.00	96,850,444.00	44,096,619.00	80,077,738.25	118,401,803.31
DIFERENCIAL CAMBIARIO	0.00	0.00	68,722,707.00	17,676,377.37	0.00
INTERESES Y COMISIONES PAGADAS	25,142.00	10,158,974.00	3,748,456.00	4,041,439.65	5,419,451.18
EGRESOS EXTRAORDINARIOS	849.00	75,917.00	6,914.00	36,740.56	111,336.06
TOTAL EGRESOS	17,507,193.00	107,085,335.00	116,574,696.00	129,787,384.18	171,640,882.73
UTILIDAD NETA ANTES DE RESERVA LEGAL	3,344,496.00	-6,116,031.00	-42,512,907.00	17,128,812.79	8,130,732.35

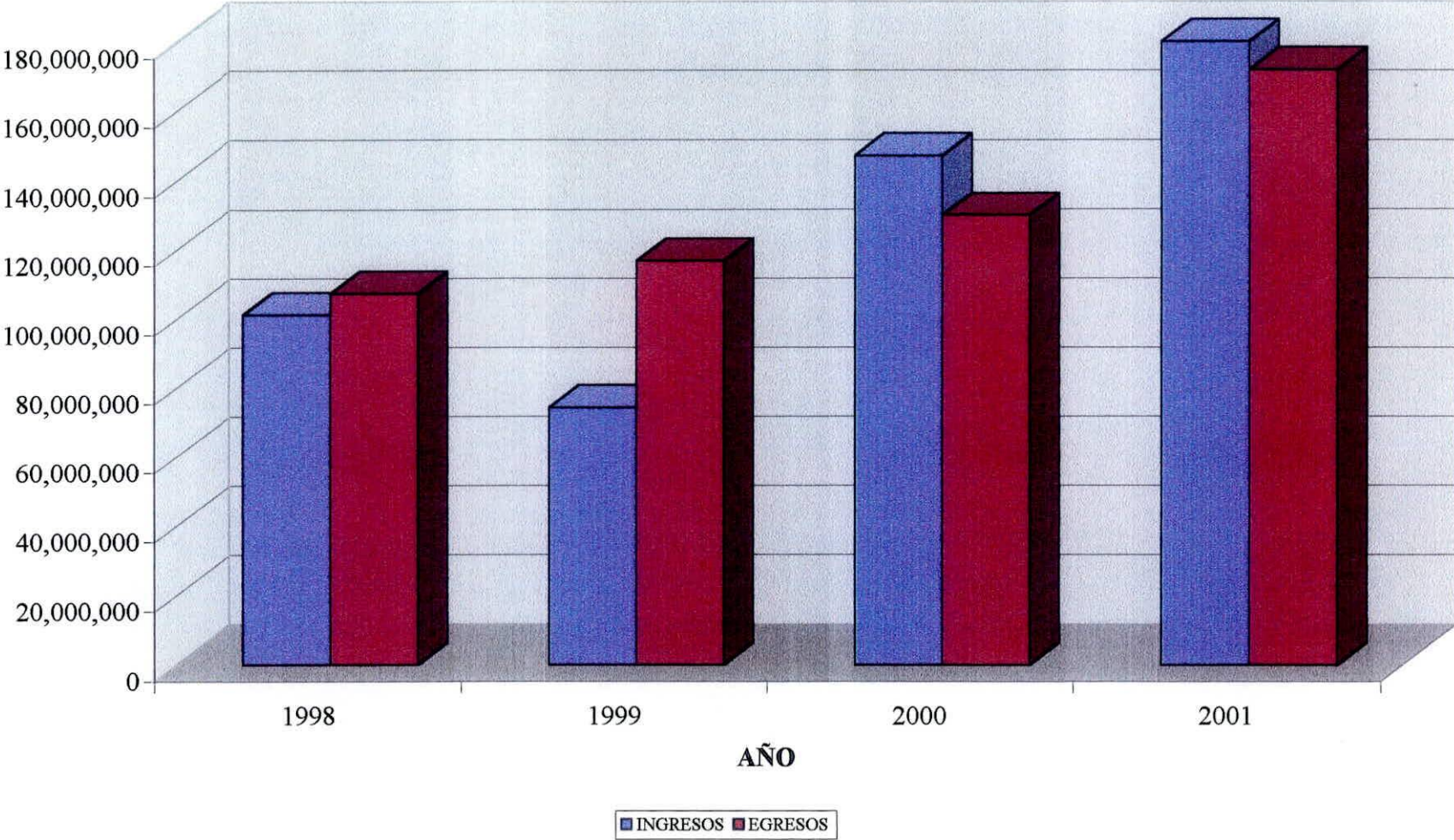
CUADRO 3.- FLUJO DE EFECTIVO PACIFICTEL S.A

	1998	1999	2000	2001
ACTIVIDADES OPERATIVAS				
Utilidad neta	-6,116,031.00	-42,512,907.00	17,128,812.79	8,130,732.35
Depreciación	44,856,146	41,766,873.20	18,816,961.20	44,765,002.62
Documentos y cuentas por cobrar	-17,114,454	45,121,362.00	-12,044,688.71	6,813,204.26
Bienes de cambio	-1,033,887	3,405,328.00	-6,541,905.40	460,117.63
Anticipos	3,982,018	6,004,975.00	-1,578,404.01	-11,393,439.92
Cargos diferidos	1,179,773	-2,682,613.00	1,339,772.70	1,154,149.04
Obligaciones comerciales	-164695943	-4,825,834.00	-1,619,037.04	17,105,221.77
Documentos por pagar	14649666	16,638,417.00	-11,477,459.78	8,547,361.23
Obligaciones sociales	9826719	-9,772,666.00	1,028,038.17	1,041,225.36
Retención para terceros	24172584	-33,156,216.00	-5,829,609.34	8,773,835.13
Obligaciones financieras	5367997	-4,145,459.00	7,808,864.09	-256,292.01
Otros pasivos corrientes	5005620	-11,992,974.00	-113,023.29	-1,684,313.30
Dividendos por pagar	0	0	0.00	5,215,931.52
Efectivo neto usado en actividades operativas	-79,919,792.00	3,848,286.20	6,918,321.38	88,672,735.68
ACTIVIDADES DE INVERSION				
Compra / venta propiedad, planta y equipo	0	245,107,026.80	-249,033,482.74	-126,183,148.93
Activo fijo en tránsito	3,352,571.00	1,840,671.00	-47,507,386.29	79,253,426.13
Obras en curso	4,446,789.00	3,486,636.00	-2,891,003.23	-2,945,140.38
Inversiones permanentes	-8,692,035.00	-9,015,914.00	697,473.22	15,036,353.46
Cargos diferidos adelantados	0.00	-179,961.00	-14,581.73	-4,412,978.01
Otros activos	0.00	0.00	0.00	-8,854,899.99
Efectivo neto usado en actividades de inversión	-892,675.00	241,238,458.80	-298,748,980.77	-48,106,387.72

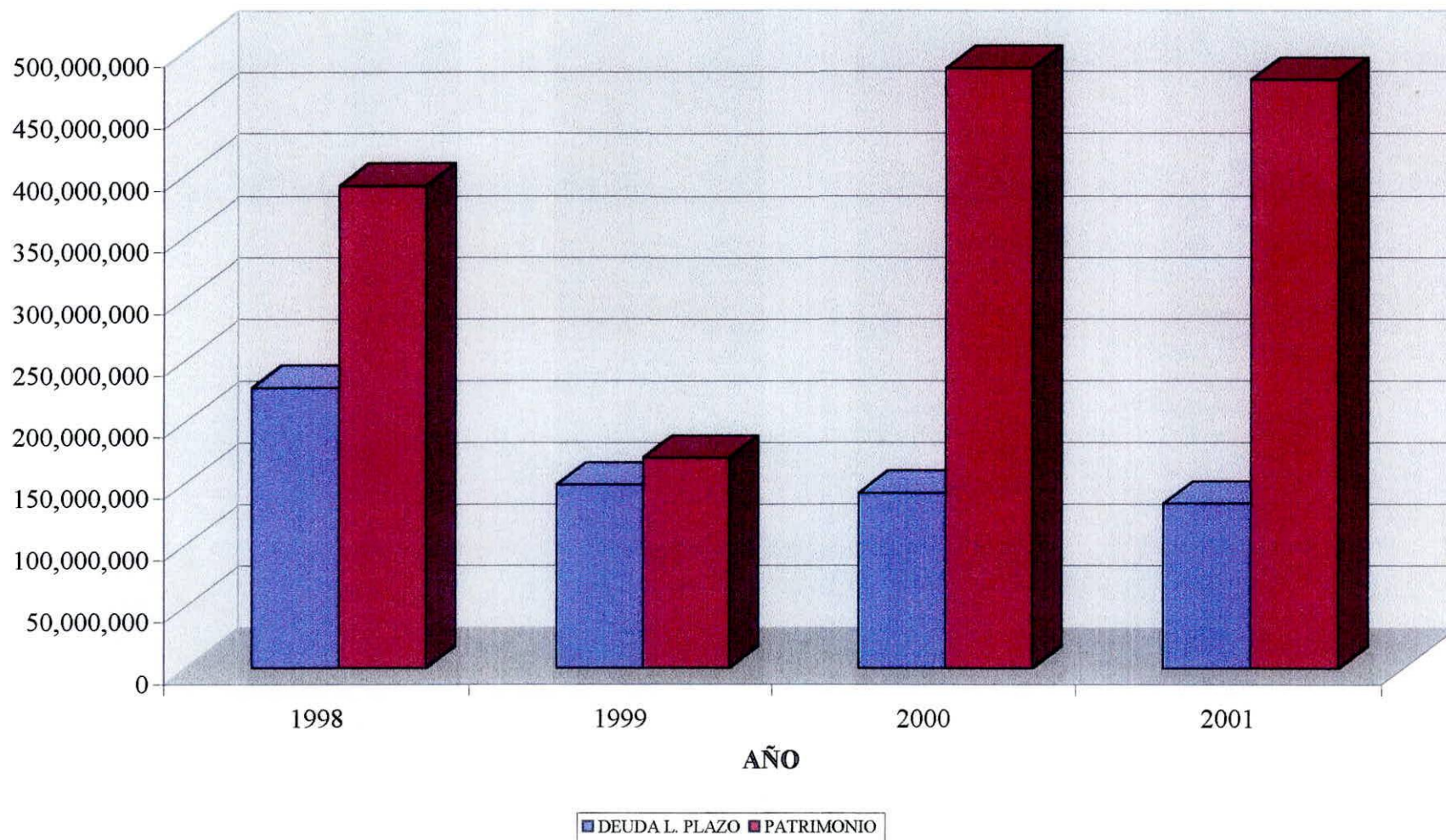
CUADRO 3.- FLUJO DE EFECTIVO PACIFICTEL S.A

	1998	1999	2000	2001
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Pasivo a largo plazo	219,756,511.00	-78,969,453.00	-6,821,827.40	-8,540,833.59
Capital social	-216,243,735.00	-258,750,571.00	-19,605,654.00	0.00
Reservas por revalorización	184,009,178.00	-50,227,010.00	376,723,521.24	6,424,656.24
Reservas legales	214,183.00	-143,908.00	-10,903.50	-59,371.50
Resultado de ejercicios anteriores	1,991,404.00	-2,219,441.00	-37,013,894.15	-6,961,689.87
Resultado del ejercicio	-3,344,496.00	6,116,031.00	42,512,908.00	-17,128,812.79
Reexpresión monetaria	2,660,058.00	0.00	0.00	0
Reserva por valuación	27,053,302.00	45,313,150.00	-24,088,428.56	123,455.43
Reserva para deuda externa	-122,271,270.00	82,152,909.00	-40,720,060.68	0.00
Superavit por revaluación	-1,562,897.00	0.00	0.00	0.00
Efectivo neto usado actividades financiamiento	92,262,238.00	-256,728,293.00	290,975,660.95	-26,142,596.08
Reducción neta del efectivo	11,449,771.00	-11,641,548.00	-854,998.44	14,423,751.88
Efectivo, 31 de diciembre, año anterior	9,923,171.00	21,372,942.00	9,731,394.00	8,876,395.56
Efectivo, 31 de diciembre, año actual	21,372,942.00	9,731,394.00	8,876,395.56	23,300,147.44

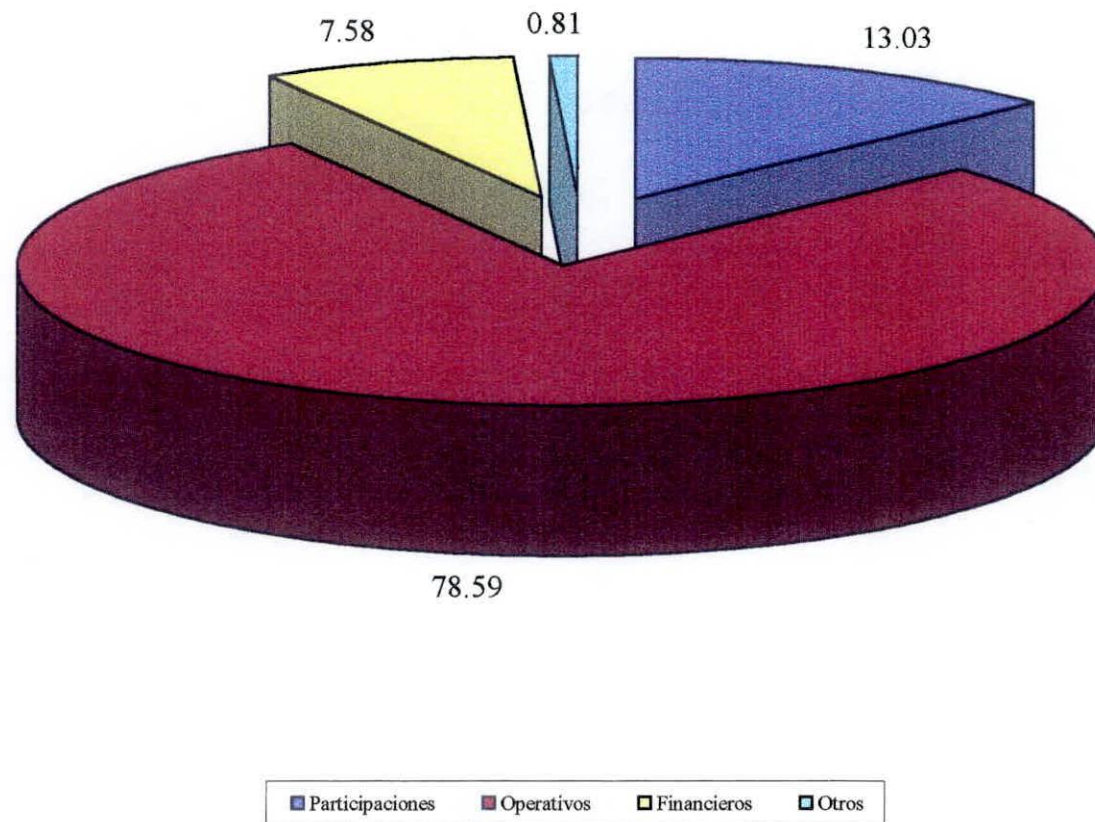
CUADRO 4.- ESTADO DE RESULTADOS EN DOLARES USA PACIFICTEL S.A



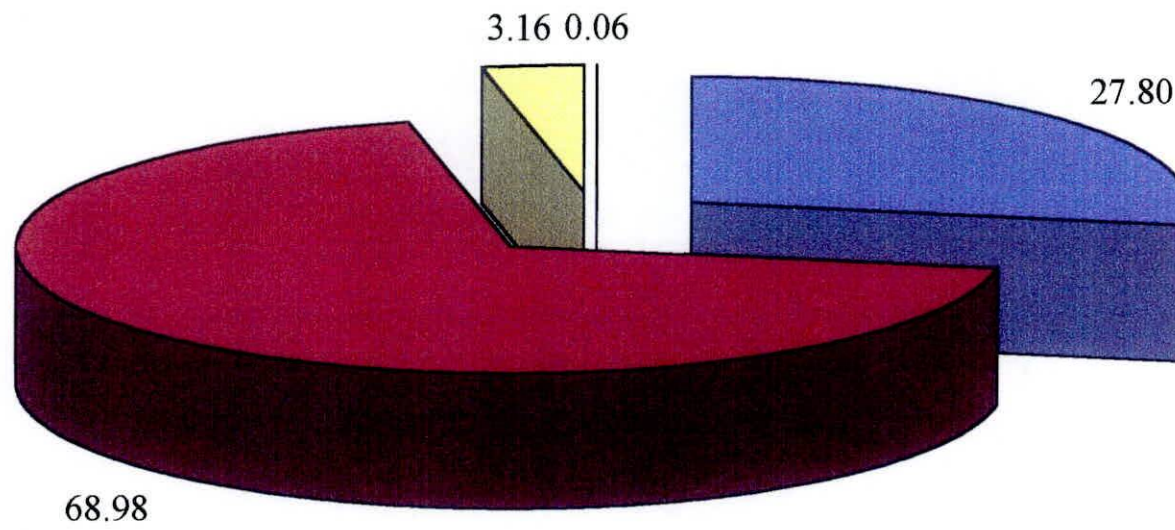
CUADRO 5.- DEUDA A LARGO PLAZO Y PATRIMONIO PACIFICTEL S.A



CUADRO 6.- COMPOSICION DE LOS INGRESOS AÑO 2001

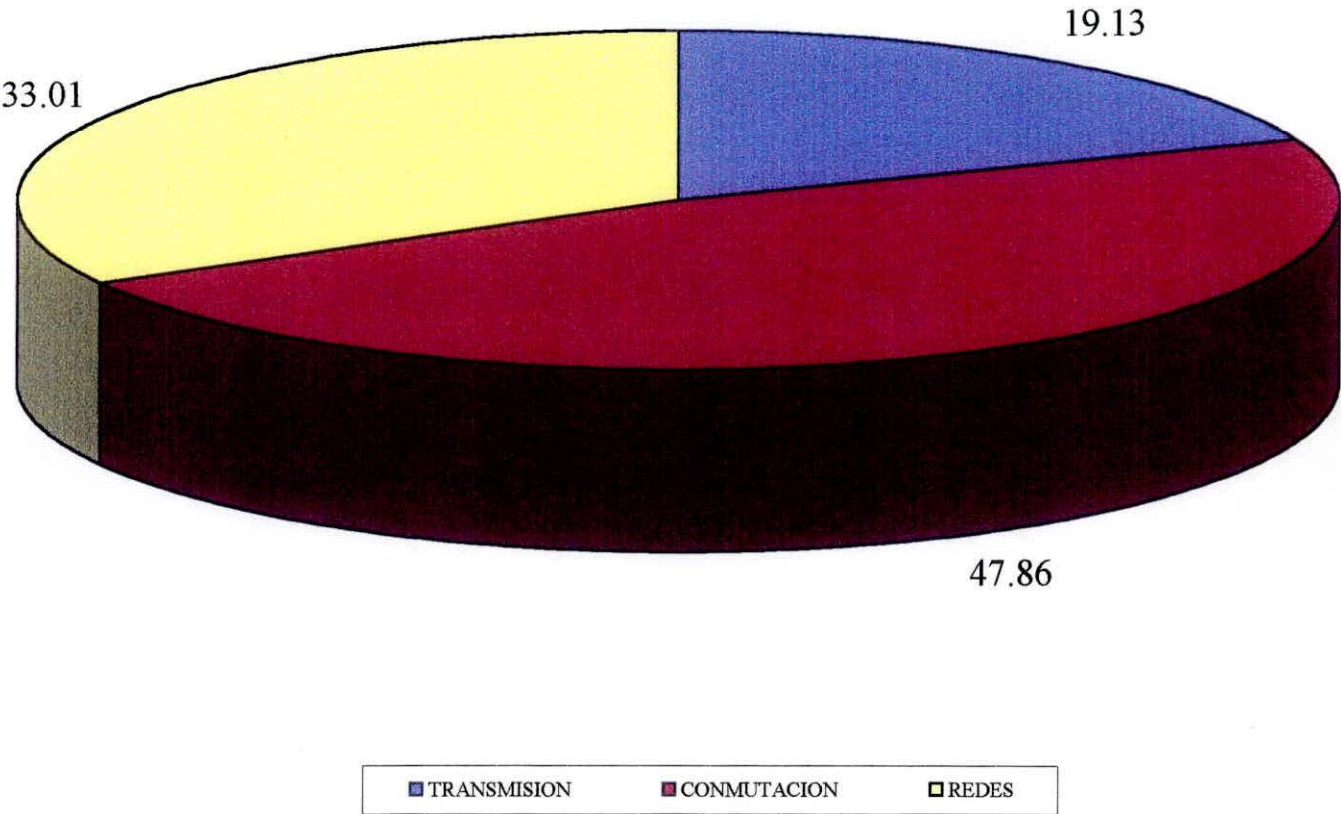


CUADRO 7.- COMPOSICION DE LOS GASTOS PARA EL AÑO 2001

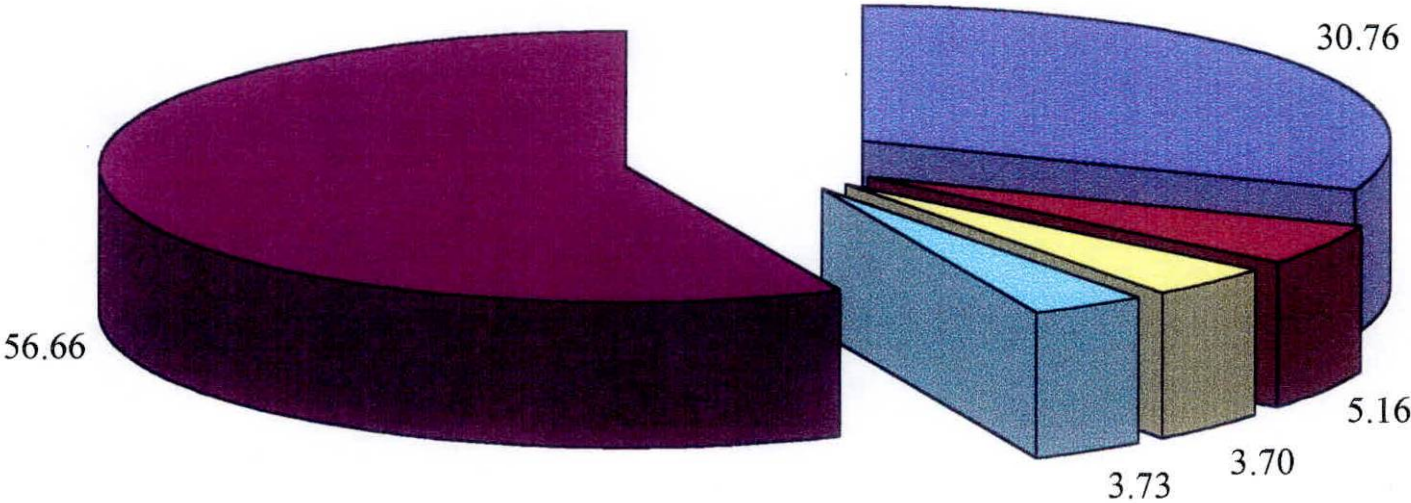


■ Administrativos	■ Operativos	■ Financieros	■ Extraordinarios
-------------------	--------------	---------------	-------------------

CUADRO 8.- COSTOS OPERATIVOS PACIFICTEL SEGUN ESTRUCTURA RED



CUADRO 9.- CARTERA POR EDAD CORTADO 30 ABRIL 2002



■ 90	■ 180	■ 270	■ 360	■ MAS 360
------	-------	-------	-------	-----------

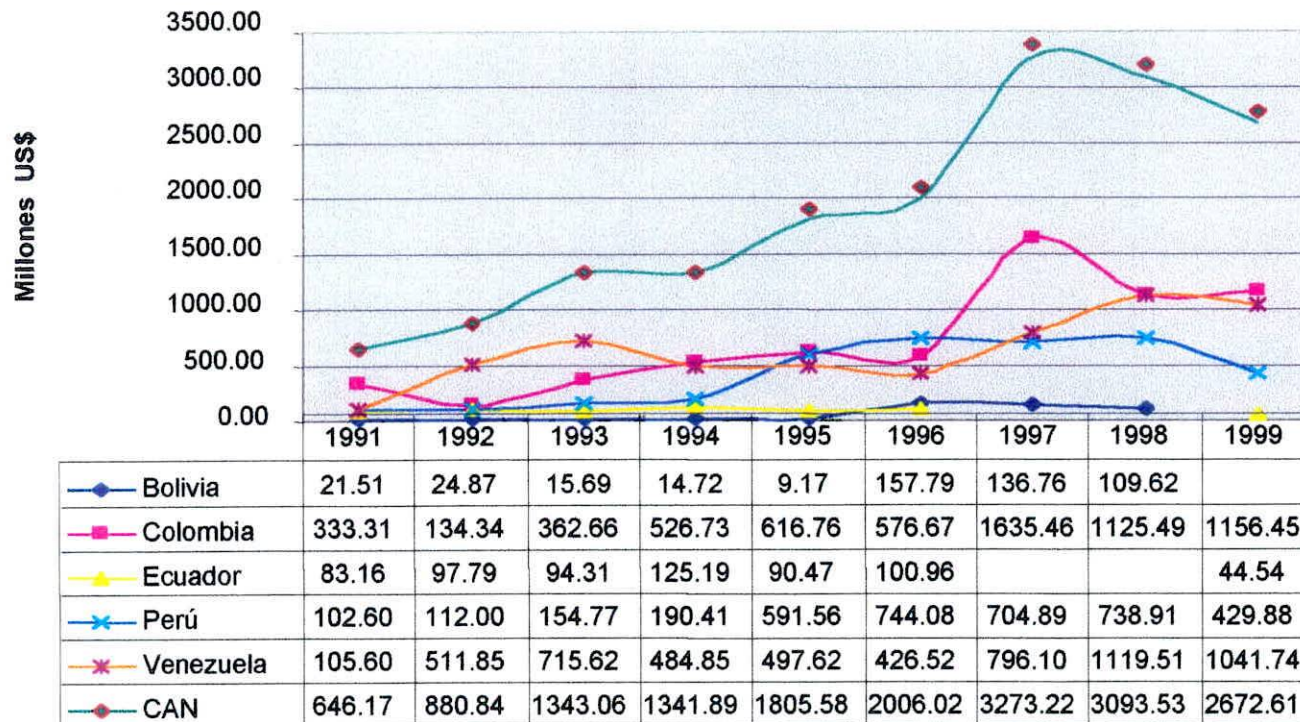
ANEXO 2

**Datos de Telecomunicaciones de los países de
la Comunidad Andina de Naciones (CAN)**



EXPERIENCIAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DENTRO DEL PROCESO DE INTEGRACION DE LA CAN

Cuadro 1.- Inversiones anuales en Telecomunicaciones



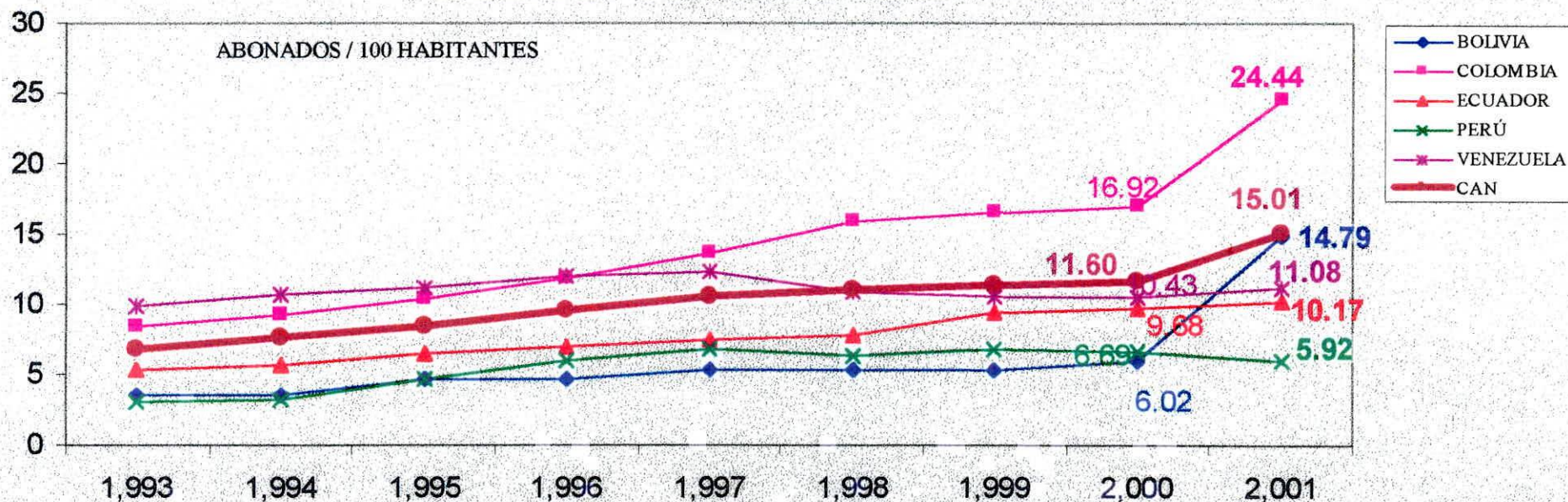
Fuente: UIT



EXPERIENCIAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DENTRO DEL PROCESO DE INTEGRACION DE LA CAN

ASPECTOS DE SERVICIOS

Cuadro 2.- DENSIDAD TELEFONIA FIJA



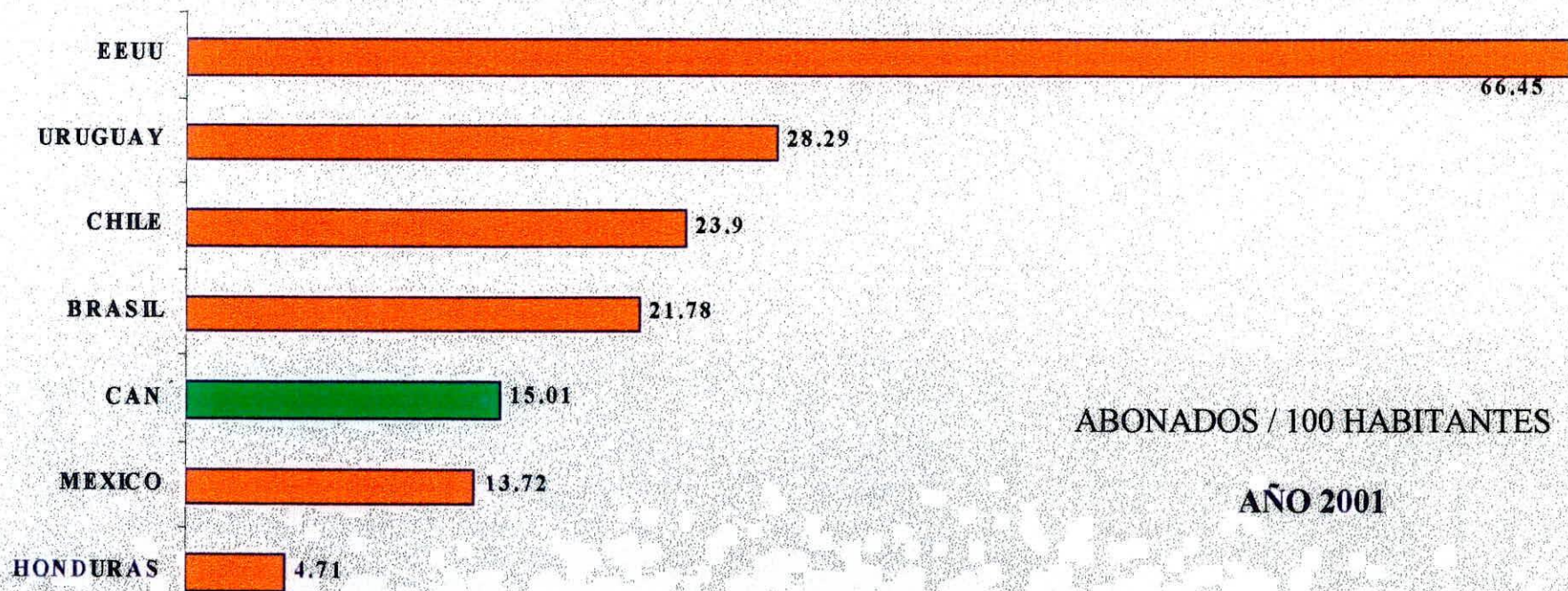
Fuente: Entidades de Regulación y control



EXPERIENCIAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DENTRO DEL PROCESO DE INTEGRACION DE LA CAN

ASPECTOS DE SERVICIOS

Cuadro 3.- DENSIDAD TELEFONIA FIJA - COMPARATIVA: AÑO 2001



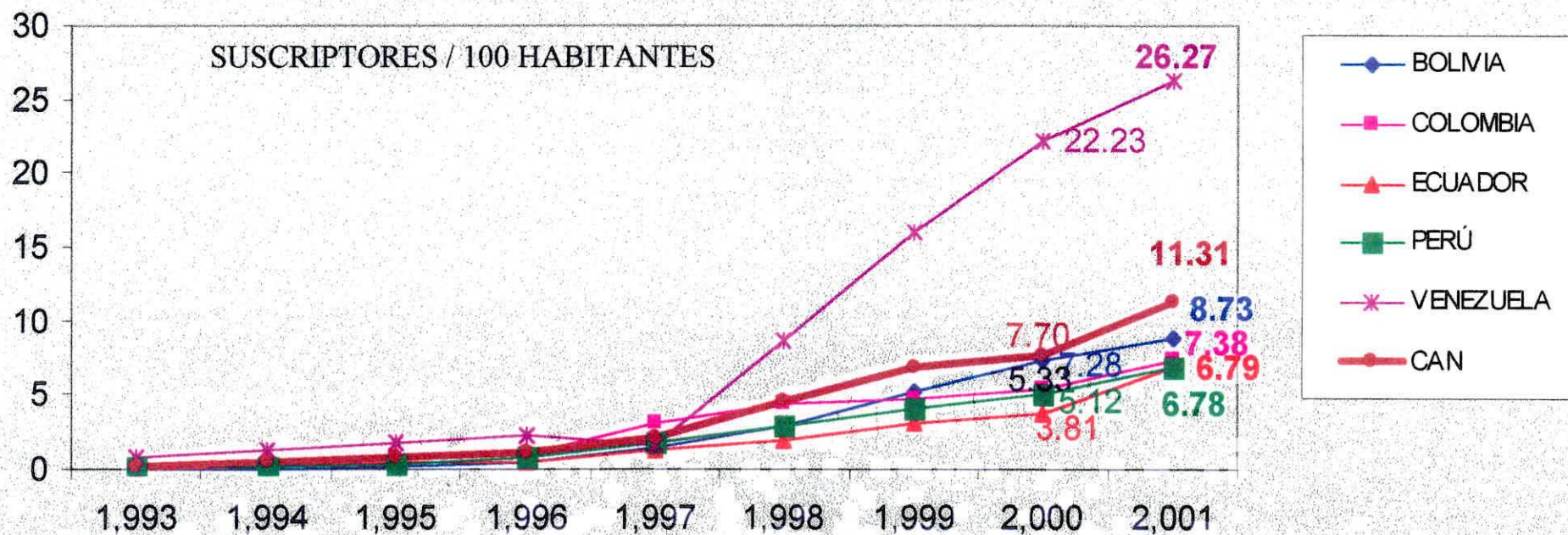
Fuente: UIT



EXPERIENCIAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DENTRO DEL PROCESO DE INTEGRACION DE LA CAN

ASPECTOS DE SERVICIOS

Cuadro 4.- PENETRACION CELULAR



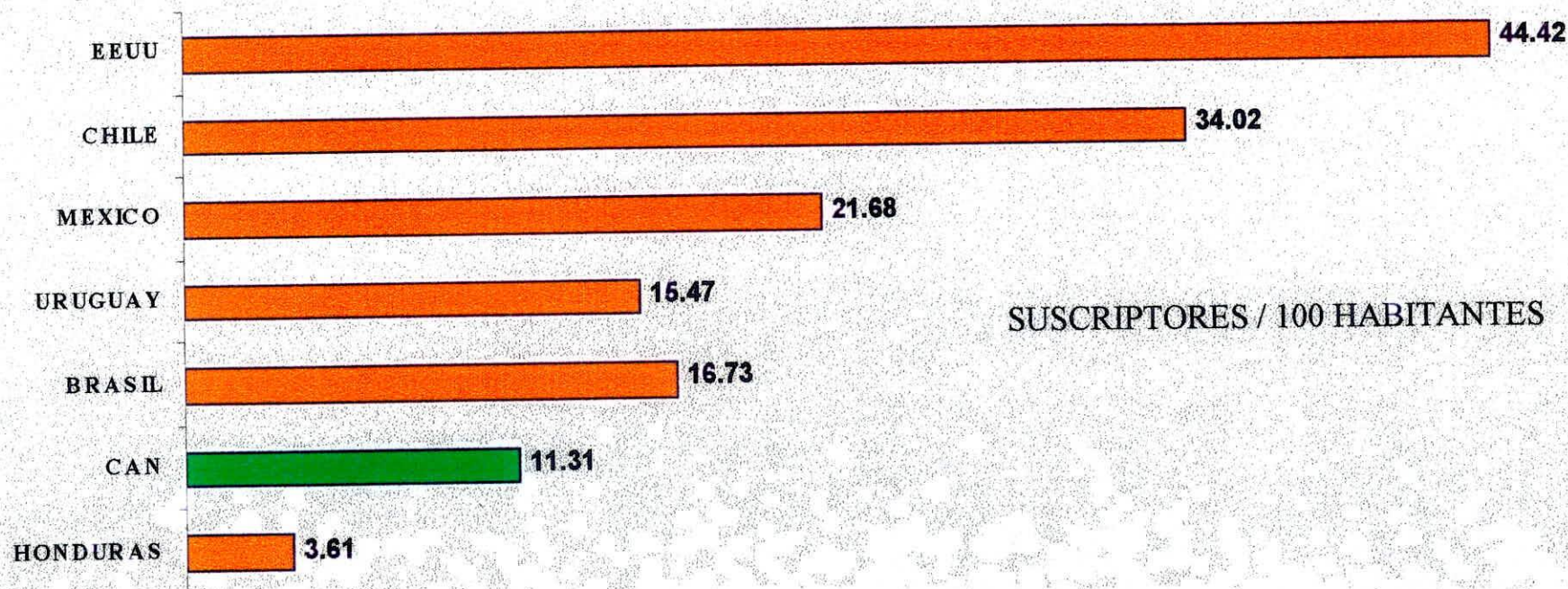
Fuente: Entidades de Regulación y Control



EXPERIENCIAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DENTRO DEL PROCESO DE INTEGRACION DE LA CAN

ASPECTOS DE SERVICIOS

Cuadro 5.- PENETRACION CELULAR - COMPARATIVA: AÑO 2001



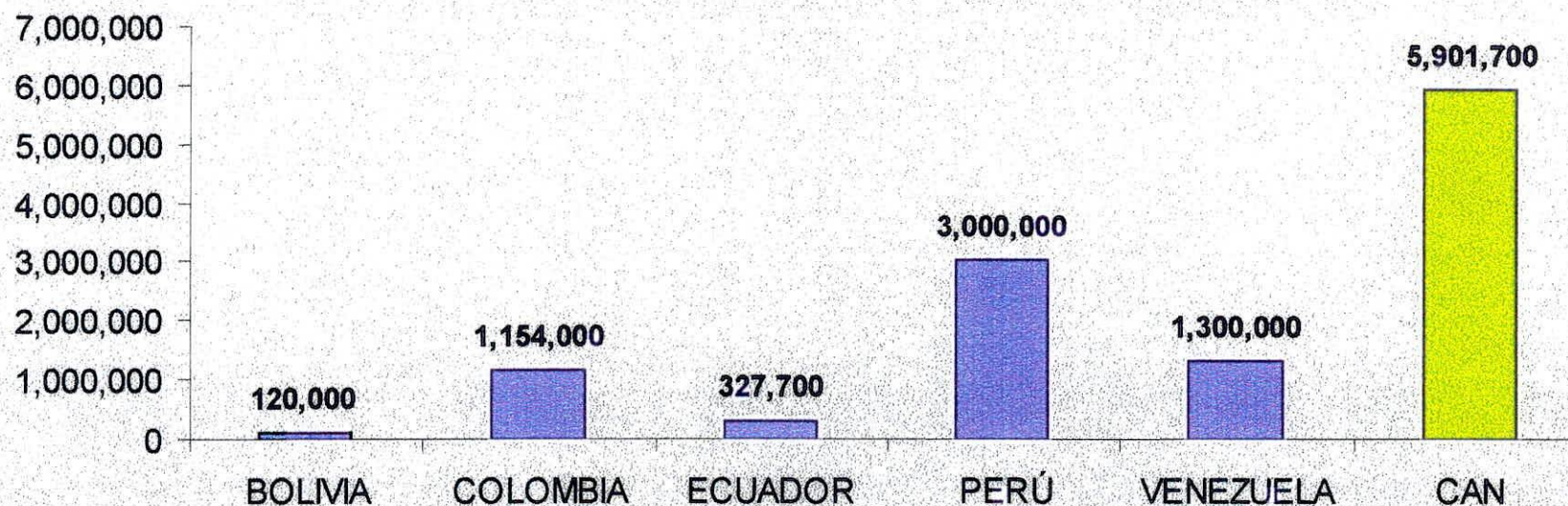
Fuente: UIT



EXPERIENCIAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DENTRO DEL PROCESO DE INTEGRACION DE LA CAN

ASPECTOS DE SERVICIOS

Cuadro 6.- USUARIOS INTERNET: AÑO 2001



Fuente: UIT



EXPERIENCIAS DEL SECTOR TELECOMUNICACIONES DENTRO DEL PROCESO DE INTEGRACION DE LA CAN

ASPECTOS DE SERVICIOS

Cuadro 7.- USUARIOS INTERNET: AÑO 2001

EN EL MUNDO

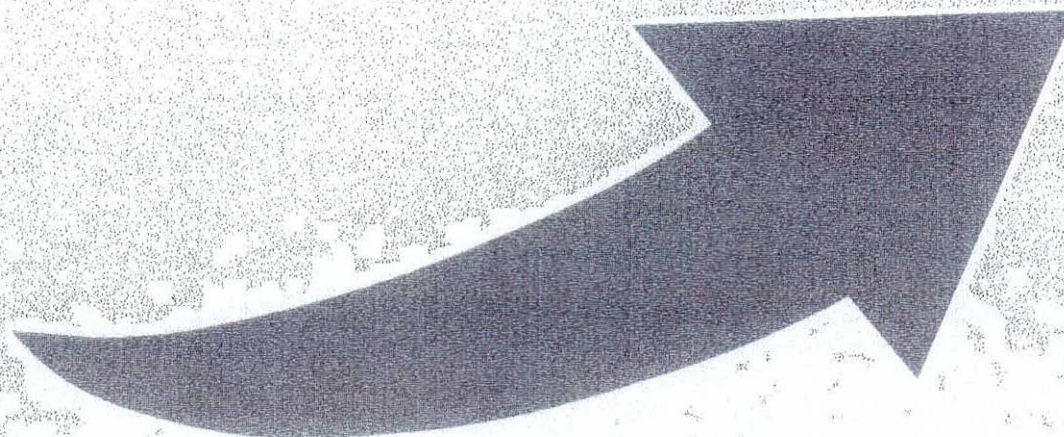
Aprox. 500 millones

COMUNIDAD ANDINA

Estimado 5.9 millones

AMERICA

Aprox. 182.6



Fuente: UIT