

**REPUBLICA DEL ECUADOR**  
**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**  
**FACULTAD DE GERENCIA EMPRESARIAL**

**FACTORES CLAVES DE EXITO QUE INCIDEN EN  
ANDINATEL S.A. A SER LA EMPRESA MAS PRODUCTIVA  
DEL SECTOR DE LA TELEFONIA FIJA DEL ECUADOR,  
PERIODO 2000 – 2004**

Tesis presentada como requisito para optar al Título de  
Máster de Alta Gerencia

Autor: Ec. Inés Yolanda Chicango Burbano  
Asesor -Director: Ec. Vicente Aguilera

Quito, 9 de febrero del 2006

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Rolando  
A mi sobrina Andrea  
A Marcelo

Y a todas las personas que con su apoyo hicieron posible la realización de este presente estudio.

***Inés Chicango Burbano***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, al Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), ANDINATEL S.A., y al Econ. Vicente Aguilera por su invaluable colaboración, quien con su basta experiencia y entrega de conocimientos supo dirigir de la mejor manera la realización de esta Tesis.

Inés Chicango Burbano

## MODELO DE AUTORIZACION DE PUBLICACION

### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo a la Facultad de Gerencia Empresarial del Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Revista o como artículo para ser utilizado en revistas, documentos o como fuente de investigación

Quito, de enero del 2006

---

FIRMA

EC. INES YOLANDA CHICANGO BURBANO

# INDICE

## CAPITULO I

<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1 Empresa Estatal De Telecomunicaciones Sociedad Anonima (Emetel S.A).	6
1.2 Inicio De Andinatel S.A.	9
1.3. Región Establecida A Andinatel .S.A	12
1.4. Administración De Los Gobiernos De Turno	13

## CAPITULO II

<b>2. SECTOR DE LA TELEFONIA FIJA EN EL ECUADOR</b>	<b>29</b>
2.1. Empresas De Telefonía Fija Mas Grandes Del Ecuador	29
2.2. Servicios De Valor Agregado Que Brinda Cada Una De Las Telefónicas	40
2.3. Nivel De Cobertura Abonados	57
2.4. Tecnología	61
2.5. TLC Telecomunicaciones	63

## CAPITULO III

<b>3. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE ANDINATEL S.A</b>	<b>74</b>
3.1 Andinatel S.A	74
3.2 Factores Claves	94
3.3 Procesos	109
3.4 Estrategias	115

## CAPITULO IV

<b>4. POSIBLES FACTORES QUE ANDINATEL S.A DEBE SEGUIR PARA LLEGAR A LA EXCELENCIA</b>	
4.1 ISO 9001	130
4.2 Calidad Total	144
4.3 Nuevos Servicios Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como punto de éxito empresarial	147

**CAPITULO V**

**5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones \_\_\_\_\_ 150

5.2 Recomendaciones \_\_\_\_\_ 155

**Bibliografía** \_\_\_\_\_ 160

## LISTA DE CUADROS

Cuadro No.1 EMETEL S.A. En Liquidación Balance Inicial Al 25 De Septiembre De 1997	9
Cuadro No.2 Integración De Capital Suscrito	12
Cuadro No. 3 PACIFICTEL S.A. - Integración del Capital Suscrito	30
Cuadro No. 4 PACIFICTEL S.A. - Balance Inicial al 25 de septiembre de 1997	31
Cuadro No. 5 TELEFONIA FIJA - Número de Usuarios por Operadora	70
Cuadro No. 6 TELEFONIA FIJA - Centrales Telefónicas Pacifictel	71
Cuadro No. 7 TELEFONIA FIJA - Centrales Telefónicas Andinatel	72
Cuadro No. 8 TELEFONIA FIJA - Centrales Telefónicas Etapa	72
Cuadro No 9 ESTADO DE RESULTADOS – ANDINANET	125
Cuadro No 10 ESTADO DE RESULTADOS – ANDINADATOS	128

## LISTA DE BALANCES

ANDINATEL S.A. BALANCE GENERAL DE LOS AÑOS 2000,2001,2002,2003 Y 2004	21
ESTADO DE RESULTADOS DE LOS AÑOS 2000,2001,2002,2003 Y 2004	24
INDICADORES FINANCIEROS DEL QUINQUENIO	26

## LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO No. 1 – Telefonía Fija	71
--------------------------------	----

## INTRODUCCIÓN

En esta época en la que se vive; la principal característica son los cambios, que se tornan más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La tecnología de la información, que integra la televisión, el teléfono, el computador y el internet, generó desarrollos impredecibles y transformó el mundo en una verdadera aldea global; impacto comparable al que tuvo la Revolución industrial en su época.

La información cruzó el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía: La economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones. El volátil mercado de capitales migró de un continente a otro en segundos, para buscar nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias.

Este asombroso e inédito fenómeno mundial hace que los países en los cuales las empresas dedicadas al negocio de las telecomunicaciones, estén obligados a evolucionar a la misma velocidad, para adaptarse a los adelantos tecnológicos universales, pues de lo contrario, las empresas dedicadas a este negocio están irremediablemente destinadas al fracaso y a la extinción.

Nunca como ahora es tan, literalmente, aplicable al máximo de “renovarse o morir”, pues con la globalización las demandas del mejoramiento en el servicio ya no son solamente de un país, sino a nivel mundial.



Para ello en el capítulo 1 se encuentran antecedentes del invento de teléfono, la reseña histórica de las Telecomunicaciones de Telefonía Fija en el Ecuador que tiene sus inicios en el gobierno de José María Plácido Caamaño quien hizo posible que el 9 de Julio de 1884 se transmitiera por primera vez un mensaje telegráfico entre las dos ciudades más importantes del país, Quito y Guayaquil

En 1992 se divide la regulación de la operación de los servicios de telecomunicaciones, se mantiene el monopolio estatal, con la presencia de EMETEL. Luego se crea la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL), encargada de la regulación y de la gestión del espectro. Los servicios proporcionados eran muy limitados como: la Telefonía fija, télex, radiodifusión, y televisión En 1995 se da inicio a un proceso cuyo objetivo era privatizar al monopolio estatal, que al final en 1997 fracasa. Posteriormente EMETEL se divide en dos empresas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. , por lo tanto, en esta época continúa el monopolio estatal en telefonía fija y datos, con la presencia de las dos telefónicas estatales y la empresa municipal ETAPA.

ANDINATEL S.A, es una empresa que tiene como negocio principal el servicio de las telecomunicaciones fija en doce provincias: Carchi, Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar, Pichincha, Santo Domingo de los Colorados, Esmeraldas, Napo, Sucumbios, Pastaza y Tungurahua, en su afán de ofrecer un mejor servicio a la comunidad, actualmente ha elevado la calidad de la intervención institucional para contribuir de manera eficiente en el desarrollo nacional e internacional, por medio de su rol participativo en los términos definidos por la Constitución del Estado Ecuatoriano.

Se estudia la visión la misión de las empresas de telecomunicaciones del Ecuador así como la conformación de sus estructuras y los servicios que prestan cada operadora con las tecnologías que han venido utilizando

El objetivo general de la presente investigación ha sido realizar un análisis de los factores claves de éxito que incidieron en que ANDINATEL S.A. llegue a ser la empresa más productiva en el sector de la telefonía fija del Ecuador

durante el período 2000-2004, y los factores claves de éxito, que ANDINATEL S.A. aplicó fue un nuevo modelo de Negocios, el cambio de una ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, que esta orientada al cliente, siendo flexible para que responda con efectividad a los cambios en el entorno y en el cliente.

Otro de los factores fue el FACTOR HUMANO, que ha sido parte importante porque su personal ha tenido un perfil de habilidades y destrezas desarrolladas para el ámbito requerido también, proactivo, ha poseído orientación al trabajo en equipo, hábil en el manejo de relaciones públicas, hábil para la toma de decisiones, los valores corporativos se han encontrado interiorizados y los objetivos personales se han encontrado alineados con los de la organización.

Así com también, LOS PROCESOS, estos han permitido obtener tiempos de respuesta cortos y fiables en la entrega del producto y/o servicio, tanto al cliente interno como externo. Los procesos poseen puntos de control estratégicamente establecidos, que han permitido obtener información clave para la toma de decisiones.

Desarrollo Un ESTILO GERENCIAL, que ha permitido el empoderamiento de los mandos medios, orientado a resultado, asegurando el enfoque en el cliente. Y a la vez garantizando la vivencia de los valores corporativos. Como afianzando el trabajo en equipo incrementando las capacidades y habilidades de los mandos medios, mejorando las relaciones entre los grupos de trabajo, y a la vez una mejor planificación de largo plazo; todo ello orientada al cliente para que exista flexibilidad que responda con efectividad a los cambios en el entorno y en el cliente. Además de ser innovadora, anticipándose a las necesidades del mercado con plazos de entrega cortos reduciendo los tiempos de respuesta y garantizando un óptimo servicio al cliente.

Los posibles factores que ANDINATEL S.A. debe seguir para llegar a la excelencia son: la ISO 9001 que es una Norma Internacional que debe tener un sistema de gestión de la calidad, que puede ser utilizado por una

organización para demostrar su capacidad de satisfacer los requerimientos del cliente y para la evaluación de dicha capacidad por partes internas o externas

El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una empresa están influenciados por los objetivos de la misma, los requisitos del cliente, el producto y/o servicios y los procesos, pese a que ANDINATEL S.A., desde sus inicios ha utilizado sistemas de gestión aún no ha llegado a tener una norma internacional.

Rediseñar los procesos clave, apoyándose en las innovaciones tecnológicas, principalmente informáticas. Se deben aprovechar las ventajas que pueden aportar los sistemas de información para conseguir la máxima eficiencia y optimización del aprovechamiento de herramientas como las bases de datos compartidas, los sistemas expertos o las redes capaces de situar la información en el tiempo y lugar preciso.

Para ANDINATEL S.A., una estrategia funcional, debe derivarse de la estrategia empresarial y/o de negocio, siendo coherente con ella, así como con las restantes estrategias funcionales y dar como resultado, un patrón consistente en la toma de decisiones. Asimismo, que tanto la misión, las competencias distintivas, los objetivos y las políticas, conforman el corazón de esta estrategia. A su vez, que dicha estrategia debe proporcionar planes, políticas y objetivos claros, consistentes y factibles de conseguir, todo lo cual debe conducir a la obtención de alguna ventaja competitiva.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa a sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso y poder enmendar errores.

El uso y el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación (TIC), orientados hacia un mayor desarrollo económico e integral

de los países en el marco de la Sociedad de la Información, han generado la necesidad de examinar el nuevo escenario que se configura en cada país.