

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

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 y el computador, 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.

Es una época en que todos disponen de la información en tiempo real, las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan, son las más exitosas. El capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento. Más importante que el dinero es el conocimiento sobre cómo emplearlo y aplicarlo con rentabilidad. En estas circunstancias los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores.

Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento.

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización. Los órganos (departamentales o divisiones) no son definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes.

ANDINATEL S.A. es una empresa de naturaleza privada o comercial, que nació de la escisión de una empresa de servicio público, que tuvo un notable despegue al incursionar en el mercado de la telefonía, pero que en la actualidad debe someterse a controles de los organismos gubernamentales y a una competencia inmisericorde en un mercado en el que la telefonía móvil y los demás medios de telecomunicaciones han tenido un gigantesco desarrollo.

No hay otra manera de afrontar el problema que, en coordinación con las autoridades de control gubernamental y en general con las autoridades del Gobierno nacional, buscar alternativas que permitan cumplir con la norma legal, sin afectar a la productividad inherente a su condición empresarial, pues de lo contrario se corre el peligro de anular a la única Empresa que produce utilidades en beneficio de los programas del Fondo de Solidaridad.

En el análisis de la industria de ANDINATEL S.A. se detectaron novedades como:

- Falta de una Política de Estado para desarrollar el sector
- Regulaciones mixtas (de mercado regulado y de mercado abierto)
- Reguladores y Controladores sin planes estratégicos orientados al desarrollo del sector.
- Excesiva ingerencia de la política e inestabilidad en la administración
- La competencia actual
- La competencia potencial
- Productos sustitutos.

Identifica claramente los factores clave del ambiente interno de la organización que están favoreciendo o limitando su desarrollo. Luego establece cuales de ellos se constituyen en Fortalezas y Debilidades

A diferencia de los factores externos, sobre éstos la organización ejerce una influencia directa.

- Valores Institucionales de ANDIANTEL S.A.
  - Ética y transparencia
  - Primero el cliente
  - Compromiso con la organización
  - Trabajo en conjunto
  - Competitividad
  
- Visión actual de ANDINATEL S.A.

Ser y ser reconocido como líder en soluciones integrales de telecomunicaciones.

“Lo importante no es tener una Visión; si no, sostenerla”

El tratamiento que se ha dado en las leyes (orgánicas de Contraloría, Procuraduría y Servicio civil) a las empresas privadas de las cuales el accionista es el Estado, es el de equipar a las instituciones públicas, habiendo un retroceso histórico en el tratamiento legal.

El congelamiento del proceso de rebalanceo tarifario ha generado un problema importante de ingresos percibidos. El mercado de larga distancia internacional tiene una contribución muy importante dentro de las utilidades de la empresa.

No existe ley de competencia ni organismo promotor de competencia

Bajo índice de Satisfacción Total de Cliente (Segmento residencial 68, segmento comercial 63, segmento público 79 y segmento élite 67).

Posible ingreso de nuevos competidores con nueva tecnología, WLL, Cable MODEM, IP, etc. Y por tendencias del mercado por ejemplo la sustitución de telefonía fija por la móvil.

El cumplimiento de la obligación legal de prestar el servicio de telefonía fija en la categoría popular tiene un costo para la compañía, que de no ser compensado por el estado le produciría una degradación financiera.

- MISIÓN ACTUAL

ANDINATEL S.A. comunica al Ecuador brindando servicios integrales de telecomunicaciones con calidad garantizando valor para sus clientes, accionistas y colaboradores contribuyendo al desarrollo nacional

ANDINATEL S.A., a partir de 1997 cambió su estructura organizacional, busco un nuevo modelo de negocios, mejoró sus procesos, desarrollo un estilo gerencial el mismo 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.

Uno de los factores para que ANDINATEL S.A. llegue a la excelencia es que debe tener una Norma Internacional y un sistema de gestión de la calidad,

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.

## 5.2 Recomendaciones

- Definir una política de Estado para desarrollar el sector.
- Plan estratégico de los entes reguladores y controladores del Sector, para operar en el nuevo entorno de mercado abierto.
- Definición de metas hasta el año 2010
- Involucrar y preparar al recurso humano
- Escindir las actividades que tienen fuerte competencia en el mercado, Internet, banda ancha, Contac Center, transporte, etc.
- Diseñar el plan de convergencia que le permita mudar con éxito el debilitamiento de la telefonía fija.
- Incrementar la participación en Telefonía Móvil y los nuevos servicios de valor agregado.
- Expandir su servicio a nivel nacional e internacional a través de alianzas estratégicas
- Profundizar las sinergias entre la telefonía fija y la móvil, cubriendo la mayor parte de los crecimiento en nuevas áreas con las inversiones ya realizadas por TELECSA.
- Apalancar los activos mediante financiamientos a largo plazo para invertir en la telefonía móvil y banda ancha preferiblemente (Libertad tarifaria)
- Modernizar los sistemas de facturación y control, mediación, CRM, Control de la Red, etc

Además es indispensable reforzar y/o reorientar la gestión en aspectos que son claves como son:

- Apropiación de los valores corporativos
- Factor Humano
- Estructura Organizacional
- Procesos
- Estilo gerencial

Los valores corporativos que deben ser parte de la práctica diaria de ANDINATEL S.A

- Compromiso de servicio “primero el cliente”
  - Desarrollar una estructura y organización orientadas al clientes
  - Ética y transparencia
  - Organización que cumple y respeta las normas
  - Compromiso con la organización
  - Que el recurso humano se encuentre comprometido con la identidad institucional y la fomente con responsabilidad y compromiso con el cambio
  - Competitividad
  - Organización que desarrolla y mantiene ventajas frente a la competencia.
  - Trabajo conjunto
- Que la Organización impulse este tipo de esquema de trabajo.

En el ámbito del factor humano, estos debe desempeñar el papel preponderante en la gestión hacia el éxito, siempre y cuando cumplan características como:

- Poseer habilidades y destrezas desarrolladas para el ámbito requerido
- Ser proactivo, actuar anticipadamente a los problemas
- Poseer predisposición al trabajo en equipo
- Estar preparado para la toma de decisiones
- Estar identificado con el significado de los valores corporativos
- Interiorizar que el éxito de la organización se revierte en el logro de los objetivos personales.

Las siguientes son algunas premisas que deben orientar un proceso de cambio organizacional tendiente a erradicar la corrupción.

- Seleccionar cuidadosamente las figuras de conducción superior. Hacer extensivo a todos los niveles de jefatura/gerenciales la necesidad de contar con procesos de selección que aseguren el ajuste a las competencias organizacionales básicas, comenzando por la correspondencia entre el nivel del cargo y el nivel de capacidad de la persona que lo ocupa. La autoridad central ejerce una función ejemplarizadora, por lo que los valores éticos se transmiten desde arriba: el pez, suele decirse, empieza a pudrirse por la cabeza.
- Definir el sentido, orientación y políticas de la institución. Comenzando por definir la misión de la organización y las políticas, dentro de las cuales los principios deben estar claramente establecidos.
- Fortalecer la función gerencial como condición para afirmar la autoridad. Reforzar el principio de Responsabilidad. En manos de los gerentes está depositada la administración de la equidad y la justicia. Tan delicada función requiere que sólo hombres probados, creativos y con talento para comunicarse, accedan a esos cargos, en los que la relación entre la complejidad del puesto y la capacidad del que lo ocupa adquiere una extrema importancia. Ellos deben responder no sólo por la efectividad y los resultados de sus equipos, sino por su conducta y transparencia: a ese fin, corresponde que estén dotados de la autoridad necesaria para realizar la selección, evaluación, promoción y –eventualmente- la separación del personal a su cargo.



- Una organización bien diseñada es la que puede canalizar el talento de sus integrantes para permitirles desarrollarse constructivamente. A ese fin, cada organización ha de estructurarse con un número adecuado, y no excesivo, de niveles ejecutivo-jerárquicos.

Desarrollar prácticas de recursos humanos que aseguren los principios del mérito y la capacidad.

Una mejora tecnológica, produce resultados exponenciales. Mientras que una mejora de la organización, sigue una pauta directamente proporcional. Las mejoras tecnológicas, producen resultados inmediatos. Mientras que la mejora de la organización, produce resultados en el tiempo.

Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente. Ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable. Pues los beneficios son inmediatos. Y mejorar la organización en el resto de los casos, que produce un aumento constante y predecible de la calidad final. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos. La mayoría han tomado conciencia de esto –además animadas por la nueva ISO 9001:2000 se plantean cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: poco enfoque al cliente, bajo rendimiento de los procesos, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, reprocesos, etc.

Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos empleando herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Es clave unir la estrategia a los procesos y eso se lo consigue uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía.

Esta relación causa efecto que se puede desarrollar con herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es clave para conseguir el éxito de la organización. También es muy importante para definir los indicadores objetivo, es decir, los objetivos y la visión que definimos para cada uno de los procesos y que nos servirán para focalizar los esfuerzos tanto en la reingeniería como en la mejora continua.

Creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos.

Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas. Tras haber hecho la reingeniería, se puede estar en disposición de empezar con el proceso de mejora continúa aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas reingenierías.

Dentro del concepto de reingeniería, la incorporación de las nuevas tecnologías permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables

Como una última recomendación, se debe prestarle más atención a los procesos de la organización y tratarlos de la manera correcta para conseguir aumentar la rentabilidad de la organización en su conjunto.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- ACOSTA Alberto, “Rasgos Dominantes del Crecimiento Ecuatoriano”, Ed. Quito-Ecuador, 1.990.
- ANDINATEL S.A., Memoria Institucional, 2002.
- ANDINATEL S.A., Indicadores Institucionales, 2003.
- Asociación de Empresas de Telecomunicaciones del Acuerdo Subregional Andino – ASETA.
- Banco Central del Ecuador, Boletines Estadísticos , Período 1997-2003.
- BAEZ René, “Las transnacionales y América Latina”, Departamento de Cultura y Difusión popular, Quito-Ecuador, 1981.
- Banco Central del Ecuador, Boletines Estadísticos , Período 1997-2003.
- BREALEY Richard, STEWARD Myers, “ Principios de Finanzas Corporativas”, Mc Graw-Hill, España, 1998.
- BUNGE Mario, “ La Ciencia, su método y su filosofía”, Ed. Sudamericana, 1997.
- CEPAL, “Crisis Económica y política de Ajustes, estatización y crecimiento” cuadernos de la CEPAL, Chile, 1.985-1.986.

- CORRAL Fabián, “Apuntes sobre la Modernidad”, Editor Santiago Jervis Simmons, Quito-Ecuador, 1.992.
- EXPOSICIÓN QUINTANILLA, “Jornadas Latinoamericanas de telecomunicaciones”, Bogotá-Colombia, 1995.
- Ley Especial de Telecomunicaciones, publicada en el Registro Oficial No. 996 del 10 de agosto de 1992 y sus reformas.
- Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada, publicado en el Registro 50 del 21 de octubre de 1996.
- Reglamento Técnico para los Abonados al Servicio Telefónico de EMETEL, publicado en el Registro Oficial No. 502 del 11 de agosto de 1994 y su reforma, publicada en el Registro Oficial No. 234 del 15 de julio de 1999.
- Registro Oficial # 996, 10 de Agosto de 1.992, Ed. Nacional, Quito-Ecuador “Ley Especial de Telecomunicaciones”.
- Registro Oficial # 770, 30 de Agosto de 1.995, Ed. Nacional, Quito-Ecuador “Reglamento a la Ley Especial de Telecomunicaciones”.
- Registro Oficial # 349, 31 de diciembre de 1.993, COMPILACIÓN DE LEYES, TOMO 1 “Ley de Modernización del Estado”Ed. Nacional, 1.996.
- REVISTA, del CONAM, “Ecuador, Modernizado Todo”, Ed. Nacional, Quito-Ecuador, 1.992.
- REVISTA, Latinoamericana de Ciencias Sociales, “Segunda Epoca” Vol.1 #, Ed. FLACSO, Quito – Ecuador.

- REVISTA, Ecuador “DEBATE”, varios números 1.992-1.996.
- REVISTA, América Latina en Movimiento, Septiembre 1999, No. 299.
- REVISTA, América Industria, No. 68, Abril 2003.
- REVISTA, CIFRA, Varios Números 1.980-1.990, Diario El Comercio Ed. DINEDICIONES.
- REVISTA, Ciencias Sociales, Ed. Universitaria, Junio del 2001.
- REVISTA, Enlace Andino, (ASETA), Varios números 1.990-1.995.
- SENDA, “El ámbito Empresarial del Estado Ecuatoriano” Información y análisis proyecto PNUD/ ECU/89/516, Quito-1991.
- URRIOLA Rafael, “ Economía Latinoamericana, La globalización de los Desajustes” (ILDIS-ECUADOR), Ed. Nueva Sociedad, 1996
- El costo oculto del Outsourcing. En: Revista Gestión. Vol. 1, No. 2, Marzo - Abril de 1996. pp. 116 a 123 e dar una te de la operación de la c 10.
- Trabajo a distancia – Phillip Mahfoodt – Ediciones S – 1992
- Outsourcing – Rothery y Robertson – Limusa – 1997
- La empresa virtual – Félix Cuesta Fernández – McGraw Hill – 1998
- Desburocratizar la empresa – Keuning y Opheij – Folio – 1994
- El Shock del Futuro – Alvin Tofler – Plaza y Janes – 1970
- Avella Camarero, Lucía (1999). Focal Points in Manufacturing Strategic Planning in Spain. Comparison with American and other European manufacturers. International Journal of Operations & Production Management, Vol 19 No.12, pp. 1202-1317.

- Avella Camarero, Lucía; Fernández Sánchez, E. & Vázquez Ordás, C.J. (1999a). The Large Spanish Industrial Company: Strategies of the Most Competitive Factories. *Omega International Journal of Management Science*, No. 27, pp. 497-514.
- Avella Camarero, Lucía; Fernández Sánchez, E. & Vázquez Ordás, C. J. (1999b). Análisis de las estrategias de fabricación como factor explicativo de la competitividad de la gran empresa industrial española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 4, julio-diciembre, pp. 235-258.
- Buffa, E.S. (1984). *Meeting the Competitive Challenge*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Carrasco, J. (2000). Evolución de los enfoques y conceptos de la logística. Su impacto en la dirección y gestión de las organizaciones. *Economía Industrial*, No. 331, pp. 17-34.
- Castán Farrero, J.M., Cabañero Pisa, Carlos & Núñez Carballosa, Ana. (1999). *La Logística en la Empresa*. Madrid: Pirámide.
- Chase, R.B. & Aquilano, N.J. (1995). *Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones*. Madrid: McGraw Hill - Irwin.
- Chase, R.B., Aquilano, N.J. & Jacobs, F.R. (2000). *Administración de producción y operaciones. Manufactura y servicios*, 8va edición. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- De Meyer, A. & Wittenberg-Cox, A. (1994). *Nuevo enfoque de la Función de Producción*. Barcelona: Folio.

- De Meyer, A. (1992). An Empirical Investigation of Manufacturing Strategies in European Industry. En C.A. Voss (Ed.), Manufacturing Strategy: Process and Content. Londres: Chapman & Hall.
- Domínguez Machuca, J.A.; García González, S.; Domínguez Machuca, M.A.; Ruiz Jiménez, A. & Álvarez Gil, María José (1998). Dirección de Operaciones: aspectos estratégicos. Madrid: McGraw-Hill de España S.A.,.
- Ferdows, K. (1989). International Manufacturing. Nueva York: North Holland.
- Fine, C.H. & Hax, A.C. (1985). Manufacturing Strategy: A Methodology and

#### **REFERENCIAS WEB**

- Tomado de: CONCEPTOS Y REFLEXIONES SOBRE LA TERCERIZACIÓN, <http://www.cpcecf.org.ar/coltec/out1.htm>
- OUTSOURCING Herramientas para el Análisis Económico y Estratégico <http://www.cpcecf.org.ar/coltec/out.htm>