



PRESENTACIÓN

**Informe de Gestión
de la Administración de
ETAPATELECOM S.A.**

Feb/2005 a Feb/2008

ES FIEL COPIA DEL
ORIGINAL



No existe nada que aliente mejor el paso de un caminante que tener siempre en su mirada el objetivo al que tiene que llegar.

Cuando en febrero de 2005 esta administración asumió el manejo de ETAPATELECOM, tomamos la decisión de establecer como objetivo de nuestro andar inmediato el crear las bases para que se esta empresa se convierta en un plazo de cinco años en uno de los grandes operadores de telecomunicaciones del país y nos comprometimos a construir el camino que nos llevaría a ese objetivo.

Al haber transcurrido tres años desde ese inicio de nuestra administración sería falso ocultar el orgullo de observar que no solamente seguimos el camino que nos habíamos trazado y que mantenemos en nuestra mirada el objetivo planteado sino que este objetivo está tan cercano que casi lo podemos tocar con nuestras manos.

ETAPATELECOM nació en el año 2002 con el objeto de extender hacia todo el país el esquema eficiente de servicios que ya llevaba durante algunas décadas en Cuenca la Empresa ETAPA.

El proceso de cambio de la visión de ETAPATELECOM desde un concepto de empresa local fuertemente basada en la comercialización de los productos derivados de su relación estratégica con el operador móvil TELECSA hacia el concepto de empresa operadora nacional con su propio conjunto de objetivos y estrategias no ha sido fácil pues el enfrentarse a mercados fuertemente competitivos sin el marco de apoyo de nuestra naturaleza municipal en Cuenca, no es tarea sencilla más aún si consideramos la presencia de operadores decididamente dominantes y establecidos en otras ciudades en donde se debía acometer dentro el proceso de expansión nacional.

El cambio de visión no implica solamente el establecer conceptos comerciales estratégicos, pues estos conceptos deben derivarse de un esquema de adaptación

mucho más amplio y general. Hemos desarrollado un trabajo para preparar tanto interna como externamente a la empresa para enfrentarla al gran desafío nacional. Internamente, el nacimiento de un operador nacional de telecomunicaciones requirió redefinir el papel comercial de la primitiva unidad de negocios y generar una estructura técnica e informática fuerte con todas las unidades de soporte administrativo, financiero, jurídico y regulatorio que permitan enfrentar las nuevas tareas diarias a las que la empresa debe enfrentarse. Toda esta estructura debe soportarse sobre bases firmes de procesos claros y controlados que permitan mantener fluidez y eficiencia en el gestionar diario de la compañía.

Externamente, ETAPATELECOM ha debido dejar de ser en los escenarios externos a nuestra ciudad una simple referencia a una empresa cuencana para convertirse en un operador con presencia real en estos escenarios. Esta tarea representa, sin lugar a duda, la que ha conllevado las más críticas decisiones de estrategia, desde la generación de una adecuada y atractiva imagen hacia el público hasta la definición de productos compatibles con las necesidades tangibles del usuario y su capacidad económica de adquirirlos.

No es difícil vislumbrar de los párrafos anteriores que ETAPATELECOM ha debido tener en estos tres últimos años un componente importantísimo de planificación. Nuestra filosofía de empresa ha eliminado completamente del trabajo diario la palabra improvisación. La administración, al crear y estructurar el área de planificación, la colocó como un eje fundamental de su desarrollo, dándole inicialmente una visión técnica compatible con los objetivos comerciales, la misma que posteriormente deberá irse modificando para abarcar todos los aspectos en los cuales deberá irse desarrollando la empresa en el futuro. Desde el Plan de Negocios hasta los planes operativos diarios que permiten guiar el trabajo de las diferentes áreas, todos estos elementos son el fruto de un serio y esforzado trabajo planificador de ETAPATELECOM.

**ES FIEL COPIA DEL
ORIGINAL**

INFORME DE GESTION





Ningún trabajo planificador es completo hasta que éste no haya dado a luz un proyecto. Esta administración de la empresa deja como uno de los resultados más importantes de su gestión un proyecto no solamente estructurado y completo en cada una de sus diferentes facetas sino un proceso metódicamente definido cuya fase de ejecución ya se ha puesto en marcha y ha comenzado a dar sus primeros frutos. ETAPATELECOM ya no es solamente un proveedor de Internet con presencia en la ciudad de Cuenca, pues a través del Proceso de Despliegue Nacional estamos marcando una fuerte presencia en la entrega de este tan importante servicio en ciudades como Quito, Guayaquil, Ambato, Santo Domingo, Riobamba, Manta, Loja y Machala. La presencia de la empresa en el servicio de telefonía fija se está concretando a través de varios proyectos en la ciudad de Guayaquil y el esquema de difusión de este servicio en Quito y otras ciudades del país se encuentra en fase de desarrollo. La entrega de nuestra oferta al mercado nacional alcanzará su objetivo culminante en el segundo trimestre del año 2008, cuando los procesos ya completos de licitación que ha llevado la empresa, permitan implementar las plataformas tecnológicas nacionales sobre las cuales ETAPATELECOM podrá convertirse en un proveedor de avanzada dentro del Ecuador de servicios convergentes en telecomunicaciones.

ETAPATELECOM no es una empresa que deba su existencia a los intereses de una persona o grupo de personas, sino más bien su presencia se justifica como una herramienta de apoyo al desarrollo de la comunidad cuencana, el mismo que deberá concretarse a través de resultados económicos que permitan a futuro convertirla en una columna de gran soporte a la gestión y consecución de los objetivos del gobierno local. Es por esto que nuestra administración no solo califica la necesidad de informar como un requisito legal impuesto sino como una obligación ineludible que permita que todo ciudadano conozca cómo se desarrolla la empresa de la cual es el verdadero propietario. Es en este sentido que se ha procurado desarrollar el presente documento, dándole la amplitud y el detalle suficiente para que

sirva como una herramienta válida para que la comunidad juzgue y califique nuestra gestión en este período en que hemos sido responsables de tan potencialmente importante institución de la ciudad.

El documento ha sido estructurado en base a las diferentes áreas en las que se encuentra organizada la empresa bajo la perspectiva de operador nacional de telecomunicaciones. Cada una de las áreas muestra el detalle de lo realizado para tratar de gestionar el cambio requerido y la visión que como administradores hemos tratado de imprimir en la empresa.

El Área de Planificación muestra los principios de transparencia, imparcialidad, eficiencia y aprovechamiento del conocimiento tecnológico avanzado que han sido su marco de referencia para la definición de los planes y proyectos de la empresa. No es posible describir el proceso de despliegue sin partir de la definición del Plan de Negocios aprobado en octubre de 2005 como el instrumento básico para el planteamiento de objetivos y desarrollo de la gestión. Esta Plan, que cuenta con los insumos de información externa y el análisis interno suficientes para poder darle el nivel de seriedad e importancia que tiene, se ha constituido en el elemento de referencia que permite generar todos los esquemas del trabajo diario de ETAPATELECOM. La ejecución del Plan de Negocios no es posible sin que se establezcan proyectos concretos, los mismos que no solamente los hemos desarrollado sino que ya se encuentran al momento en plena fase de ejecución. El documento describe de manera detallada los objetivos, elementos y situación de avance de cada uno de estos proyectos, los que permitirán hacia el segundo trimestre del año 2008 que ETAPATELECOM cuente con una plataforma tecnológica de primer orden a nivel nacional y que le posibilitará ser calificado como el primer operador del país en contar con una plataforma íntegramente basada en conceptos de nueva generación.

El Área de Interconexión y Regulación, no por ser una de las secciones más pequeñas de la empresa ha dejado

ETAPATELECOM



ES FIEL COPIA DEL
ORIGINAL



de cumplir objetivos muy grandes dentro del desarrollo de la misma. El regularizar y adecuar las condiciones de funcionamiento a las de un operador nacional de telecomunicaciones y el establecer los convenios necesarios con otros operadores ha sido cumplido eficientemente dejando a la empresa totalmente lista para su operación en el ámbito nacional, desde el punto de vista regulatorio. ETAPATELECOM no posee a la fecha ningún elemento de riesgo o enfrentamiento ante los organismos de control y regulación del sector.

El Área Jurídica ha sabido acertadamente guiar a la empresa en la definición de los procedimientos reglamentarios internos que permitan desarrollar su gestión. De igual manera, ha enfrentado con éxito el manejo de los procesos legales que ha debido llevar la empresa tanto en sus relaciones internas como en su relación con personas y organismos externos.

El Área Comercial ha debido cargar sobre sus hombros la difícil tarea de demostrar en números los resultados del proceso acometido por la empresa en sus etapas preliminares, mas si consideramos el ya mencionado conflictivo y competitivo mercado nacional de las telecomunicaciones. No obstante de las dificultades, esta área ha sabido demostrar gran rapidez de respuesta para adecuarse a las condiciones reales de su entorno y ha logrado sentar bases firmes que han permitido iniciar con resultados visibles el posicionamiento de la empresa fuera de nuestra ciudad natal. Al terminar este período, el área comercial está completando la estructuración del esquema que permitirá lanzar a ETAPATELECOM el concepto de paquete convergente de servicios, concepto nuevo y clave para el desarrollo de este negocio en el Ecuador y que se posibilitará gracias a la presencia de la plataforma tecnológica de servicios integrados a implementarse en los próximos meses.

El Área Técnica ha debido cumplir, en esta fase del desarrollo de la empresa, el papel de guardián de la calidad de los productos que se ofrecen en esta etapa preliminar comercial. Este papel lo ha sabido cumplir

eficientemente, mérito destacable mas aún si tomamos en cuenta que un elevado componente de la infraestructura sobre la cual al momento la empresa ofrece sus servicios es de propiedad y control de otros operadores. Es destacable igualmente el aporte dado por el área técnica en la definición de las características de las plataformas tecnológicas que la empresa instalará en los primeros meses de este año.

El Área de Informática no solamente ha sabido cumplir eficientemente su tarea de soporte para preparar a la empresa y al cliente interno para enfrentar los ambiciosos retos del operador nacional pues adicionalmente se ha convertido en pieza clave dentro del engranaje estructural de la empresa para el desarrollo de los productos telemáticos adecuados para hacer de ETAPATELECOM un operador de avanzada dentro del país. Esta área ha sabido definir y seguir estrictamente el desarrollo de proyectos esenciales para la definición del esquema integral de la compañía.

El Área Administrativa, con sus avances y sus problemas, ha definido los elementos básicos de la organización que permiten controlar los recursos humanos y materiales que posee. Bajo las condiciones presentes, se ha constituido en un elemento base para apoyar a la gestión y fluidez de todos los procesos de la empresa además de haber estructurado un plan detallado de solución a temas administrativos que ETAPATELECOM todavía tiene que solucionar.

Los procesos de gestión de la empresa no podrían llevarse a cabo adecuadamente sin la existencia de un área encargada de vigilar la calidad de los mismos. Es así como el Área de Aseguramiento de la Calidad ha sabido definir, detallar y perfeccionar todos los procedimientos que ETAPATELECOM requiere en sus diferentes actividades internas y hacia el público.

Finalmente, el Área Financiera, a través de la definición adecuada y eficiente de sus secciones internas, esto es, contabilidad, aseguramiento de ingresos, presupuesto



ES FIEL COPIA DEL
OR GINAL

INFORME DE GESTION

y tesorería ha sabido constituirse en una pieza clave de la gestión de la empresa, cumpliendo funciones de planificación y control financiero vitales para la proyección de ETAPATELECOM.

El enfoque dado en las diferentes áreas al proceso de generación y cambio no incluye solamente la descripción de las tareas cumplidas y de los hechos concretos encaminados al cambio de visión. Adicionalmente se hace una proyección de los pasos inmediatos y objetivos concretos a ser enfrentados de manera inmediata. Queremos que este documento también sirva de referencia básica para guiar la gestión próxima a realizarse.

Por justicia no podemos dejar de mencionar que las limitaciones dadas por la extensión de este documento no permiten cuantificar el enorme esfuerzo que ha representado para cada uno de quienes hacemos ETAPATELECOM el haber alcanzado el estado actual de avance de este proyecto. Creemos que el camino a recorrer por la empresa todavía es largo, pero el haberlo definido y trazado con profesionalismo, rectitud y responsabilidad será sin duda un elemento clave para el éxito en la concreción del gran objetivo propuesto.

Sería igualmente injusto el no expresar en este informe mi agradecimiento personal como Gerente General de la empresa hacia todo el grupo de Subgerentes de Área y a la Gerente Comercial por todo el apoyo, capacidad y esfuerzo entregado para el éxito de las metas planteadas. Sin embargo, toda esta capacidad y esfuerzo habrían sido inútiles si la empresa no contara con personal de primer orden en lo humano y en lo profesional, para ellos, a quienes siempre he definido como la fuerza más importante y verdaderos responsables de la empresa, mi profundo agradecimiento y mis deseos sinceros de éxito futuro.

Agradezco a nombre de quienes hemos hecho la administración de ETAPATELECOM en este período por el apoyo brindado por el Ilustre Concejo Cantonal, el Señor Alcalde de Cuenca, el Directorio de ETAPA, el Direc-

torio de ETAPATELECOM y la Gerencia y administración de ETAPA, accionista única de nuestra empresa. Debo agradecer personalmente al Señor Alcalde de Cuenca, Ing. Marcelo Cabrera Palacios, y al Señor Gerente de ETAPA, Ing. Santiago López Guillén, por haber confiado en mi persona la dirección de la empresa en una etapa tan crucial para la misma. Creo haber cumplido con la tarea encomendada y estoy seguro de haber dado mi máximo esfuerzo.

Esta administración termina su período de gestión con la conciencia plena de haber entregado en cada una de sus acciones todo el esfuerzo y capacidad, con la confianza de haber dado a esta empresa el impulso necesario para su proyección en su gran y prometedora carrera de operador nacional de telecomunicaciones, y con la certidumbre total de que cada uno de sus pasos han estado enmarcados en la rectitud y transparencia, la herencia que con mayor orgullo llevamos en nuestro pecho. Nuestra profunda lealtad ha sido siempre hacia quienes confiaron en nosotros esta gran responsabilidad, nuestro único irrestricto compromiso ha sido siempre hacia Cuenca y a la majestad de nuestra conciencia.

Ing. Boris Piedra Iglesias
GERENTE GENERAL DE ETAPATELECOM

ETAPATELECOM



ES FIEL COPIA DEL
ORIGINAL