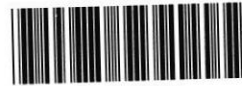


T  
384.63  
PLU  
D-37165



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL  
LITORAL**



D-37165

**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y  
ECONÓMICAS**

**PROYECTO:**

**“PROYECTO DE DESARROLLO PARA LA  
VALORACIÓN FINANCIERA DE LOS LOCUTORIOS Y  
PLAN MAESTRO DE MARKETING PARA LA  
EMPRESA ALOMIL- OFFITEL”**

**FERNANDO JAVIER PLÚA TERÁN  
GIOVANNI FRANCISCO ROMERO SANTOS**

**Agosto del 2005**

## **Agradecimientos:**

Dedico a Dios por hacerme participe de una familia maravillosa, a mis padres por haberme dado la oportunidad de crecer como persona y profesional. A mis hermanas por haberme acompañado en el transcurso de la vida y hacer sentir orgulloso de sus logros. A mi amigo y compañero de tesis Giovanni y a su familia por su colaboración.

Fernando

Dedico este trabajo a mis padres Raúl y Anita que dieron inicio a mi vida. Han fraguado mi existencia.

Me han mostrado esto y aquello como si me enseñasen a hacer un punto. Gracias por abrirme todas aquellas puertas, y por enseñarme que todo en la vida se consigue con esfuerzo y dedicación.

Además un agradecimiento muy especial a mis hermanos y a mi madrina Judith Ludeña.

Giovanni

Un Agradecimiento muy especial a nuestros amigos: Andrés Freire, Roberto Flores y a los Ejecutivos de Alomil-Ofitel por ser cómplices de nuestro éxito.



## Declaración Expresa

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación nos corresponde exclusivamente y el Patrimonio Intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral



  
**FERNANDO PLÚA TERÁN**

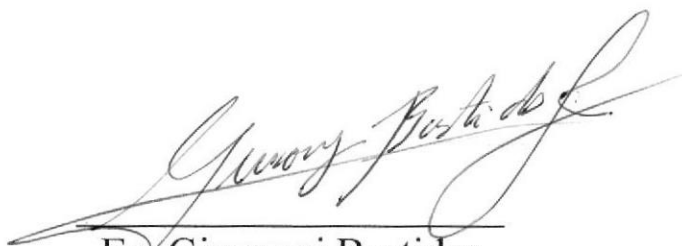
  
**GIOVANNI ROMERO SANTOS**



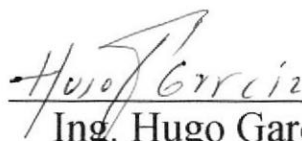
Ing. Oscar Mendoza Macías  
Presidente del Tribunal de Grado



Ec. Emilio Pfister  
Director de Tesis



Ec. Giovanni Bastidas  
Vocal



Ing. Hugo García  
Vocal



## ÍNDICE GENERAL

|                                                                                                                                                         | PAG. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b>                                                                                                                                  | 9    |
| <b>CAPITULO 1</b>                                                                                                                                       | 15   |
| 1. Estudio, descripción y análisis del mercado                                                                                                          | 15   |
| 1.1. Descripción del sector en el ámbito nacional                                                                                                       | 15   |
| 1.2. Descripción general del mercado                                                                                                                    | 23   |
| 1.2.1. Descripción del producto                                                                                                                         | 24   |
| 1.2.2. Análisis de la competencia                                                                                                                       | 26   |
| 1.2.2.1 Determinación y Perfil de los Competidores                                                                                                      | 26   |
| 1.2.2.2 Análisis de los Competidores                                                                                                                    | 28   |
| 1.2.2.3 Participación del mercado                                                                                                                       | 78   |
| 1.2.3. Estudio-análisis de la demanda y potenciales clientes                                                                                            | 82   |
| 1.2.3.1 Diseño del estudio del mercado, procesos de ejecución y<br>Recopilación de datos.                                                               | 84   |
| 1.2.3.2 Análisis de variable e información                                                                                                              | 90   |
| 1.2.3.3 Potencial y crecimiento del mercado                                                                                                             | 110  |
| 1.2.4. Descripción sobre aspectos de regulación y entidades de<br>Control, relaciones con el proveedor de servicios, aspectos<br>legales y tributarios. | 114  |
| <b>CAPITULO 2</b>                                                                                                                                       | 149  |
| 2 Plan de Negocios                                                                                                                                      | 149  |
| 2.1. Definición estratégica de la empresa.                                                                                                              | 149  |
| 2.1.1 Misión                                                                                                                                            | 149  |
| 2.1.2. Visión                                                                                                                                           | 149  |
| 2.1.3. Filosofía organizacional                                                                                                                         | 149  |
| 2.2. Análisis de la empresa                                                                                                                             | 150  |
| 2.2.1 FODA de la Empresa                                                                                                                                | 150  |
| 2.2.2 Matriz Demanda - Crecimiento                                                                                                                      | 153  |
| 2.2.3 Matriz de Inversión                                                                                                                               | 154  |
| 2.2.4. Matriz de estrategias de marketing y ciclo de vida del<br>producto.                                                                              | 155  |
| 2.3. Organigrama de la empresa                                                                                                                          | 156  |
| 2.4. Objetivos empresariales                                                                                                                            | 157  |
| 2.5. Posicionamiento y diferenciación                                                                                                                   | 158  |
| 2.6. Planes Estratégicos, Directrices de acción y programas<br>de marketing.                                                                            | 164  |
| 2.6.1. Plan producto y Precios                                                                                                                          | 165  |



|                                              |                                                                                    |     |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.6.2.                                       | Plan de Servicios al cliente y comunicación                                        | 169 |
| 2.6.3                                        | Distribución y Comercialización                                                    | 195 |
| 2.6.4.                                       | Publicidad y Promoción                                                             | 217 |
| 2.6.5                                        | Marketing Interno                                                                  | 224 |
| <b>CAPITULO 3</b>                            |                                                                                    | 233 |
| <b>3. Valoración Financiera del Negocio</b>  |                                                                                    | 233 |
| 3.1.                                         | Estructura de los Estados Financieros                                              | 233 |
| 3.1.1.                                       | Estado de Resultados y Balances                                                    | 234 |
| 3.1.2.                                       | Presupuestos y Proyecciones                                                        | 236 |
| 3.2.                                         | Determinación de la tasa de Descuento y riesgo de la empresa                       | 240 |
| 3.3.                                         | Determinación del Flujo de Caja a largo plazo                                      | 242 |
| 3.4.                                         | Valoración de la empresa y tiempo de recuperación de las Inversiones-reinversiones | 245 |
| 3.5.                                         | Análisis Incremental de los Flujos                                                 | 254 |
| 3.6.                                         | Análisis Horizontal                                                                | 260 |
| 3.7.                                         | Análisis Vertical                                                                  | 263 |
| 3.8.                                         | Punto de Equilibrio                                                                | 266 |
| 3.9                                          | Índices Financieros                                                                | 270 |
| 3.10.                                        | Análisis de Sensibilidad                                                           | 283 |
| <b>CAPITULO 4</b>                            |                                                                                    | 287 |
| <b>4. Evaluación Social y Externalidades</b> |                                                                                    | 287 |
| 4.1.                                         | Análisis de los costos y beneficios sociales directos                              | 288 |
| 4.2.                                         | Externalidades Positivas y Negativas                                               | 289 |
| 4.3.                                         | Costos y Beneficios intangibles                                                    | 290 |
| 4.4.                                         | Valoración Social Agregada del Proyecto                                            | 291 |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>        |                                                                                    | 294 |

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA



**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

| <b>NÚMERO DE GRÁFICOS</b> | <b>TEMA</b>                                                     | <b>PAG</b> |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| Gráfico 1.1               | Esquema del negocio                                             | 11         |
| Gráfico 1.2               | Matriz de Porter                                                | 23         |
| Gráfico 1.3               | Participación de mercado por operadoras                         | 78         |
| Gráfico 1.4               | Participación de mercado mayoristas                             | 79         |
| Gráfico 2.1               | Matriz demanda - crecimiento                                    | 151        |
| Gráfico 2.2               | Matriz de Inversión                                             | 152        |
| Gráfico 2.3               | Matriz de Estrategias de Marketing y Ciclo de vida de productos | 153        |
| Gráfico 2.4               | Organigrama de la empresa                                       | 154        |
| Gráfico 2.5               | Logo Ofitel                                                     | 161        |

# **INTRODUCCIÓN**



## **I DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

ALOMIL S.A. es una Sociedad Anónima ecuatoriana autorizada como Revendedor Mayorista del Proveedor de Servicios de Telecomunicación OTECEL para la reventa de minutos de telefonía celular a través de líneas telefónicas instaladas en sus locales o puntos de venta. Mantiene el nombre comercial de OFITEL. Dentro de todo el proyecto se la llamará únicamente como ALOMIL.

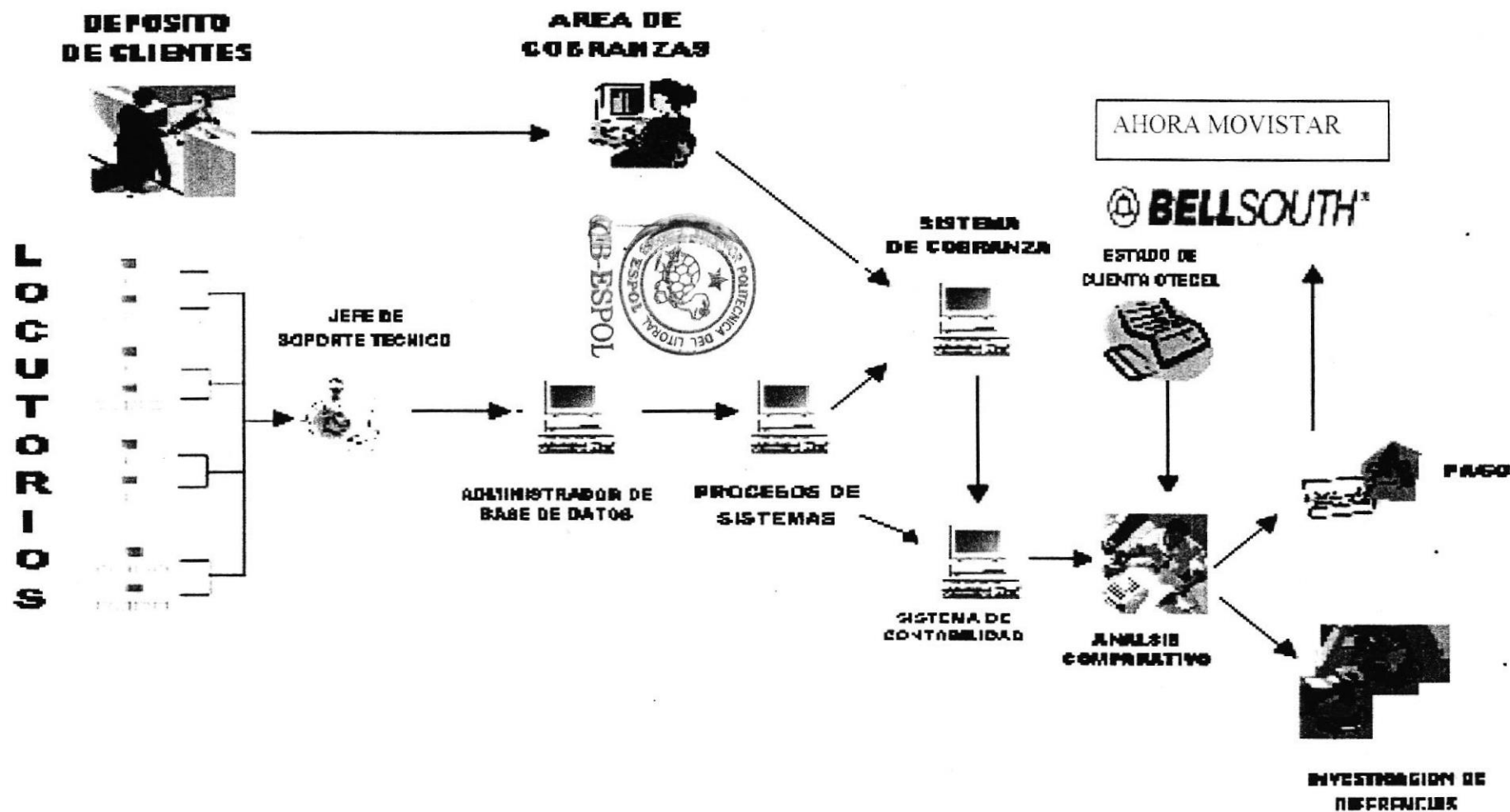
Estos locales bien pueden ser instalados por cuenta propia de la compañía o también a través de la venta de una franquicia, en el cual la empresa se encarga y compromete a instalar los componentes necesarios para el funcionamiento de un locutorio, que incluye: teléfonos, bases celulares, redes, cableados e instalaciones, software, letrero, publicidad, antena y todo equipo que tenga que ver con estos mencionados. El franquiciante se encarga del mobiliario, adecuaciones, computadora, contratación y pago de personal, de las operaciones y mantenimiento del local, de realizar los pagos correspondientes por concepto de facturación y servicios. La empresa distribuidora se encarga de ofrecer capacitación.

El punto de venta es la persona natural o jurídica designada por ALOMIL S.A., en el cual se efectúa la prestación de servicio mediante cabinas telefónicas.

Las cabinas telefónicas son el espacio físico de acuerdo a las especificaciones acordadas entre ALOMIL S.A. y el Proveedor de Servicios de Telecomunicación destinado para la reventa del servicio de telefonía celular al público.

# ESQUEMA DEL NEGOCIO

GRÁFICO 1.1





## **II ANTECEDENTES**

La empresa ALOMIL fue creada en el año 2003 está actualmente en un proceso de reestructuración intensiva, ajustando sus distintas áreas a las nuevas tendencias del mercado, buscando estar a la vanguardia del crecimiento, liderando el mercado e incentivando negocios que generen una rentabilidad sostenida en el tiempo, mediante políticas austeras pero de gran incentivo en la comercialización y el servicio para sus clientes y socios comerciales.

Al compararse el grado de desarrollo del sub-sector de telecomunicaciones ecuatoriano que es de aproximadamente del 26% de penetración en la población en telefonía celular, donde existen más de 4200 locutorios, 1200 Cybers autorizados, un índice de penetración en la telefonía convencional de aproximadamente 12% y alrededor de más de 6500 accesos a Internet, frente a índices muy superiores en el plano internacional y específicamente en relación a los países de la región, se observa que los índices nacionales están muy por debajo de los niveles alcanzados en Brasil, Argentina, Chile, Colombia y Uruguay, a pesar de la positiva evolución que el sector ha tenido en los últimos años

Ante esto es indispensable establecer puntos básicos de acción para forjar el cambio, ajustar políticas y mejoras frente a la pujante competencia. Un buen principio es generar información sólida, eficiente, eficaz, medible y oportuna que permita guiar a las áreas ejecutivas en la concepción de planes de negocios ganadores, el segundo paso es utilizar esta

información para direccionar a la empresa hacia los verdaderos requerimientos del mercado, creando valores agregados que ofrezcan una diferenciación con respecto a la competencia y un sólido posicionamiento en el sector mediante una visión de largo plazo, ambiciosos objetivos y estrategias de crecimiento, lo cual es de vital prioridad para el crecimiento sostenido de la empresa, una orientación hacia el mercado y el fortalecimiento de la participación en el mercado.

De acuerdo a la SENATEL (Secretaría Nacional de Telecomunicaciones) la demanda de telefonía pública no se encuentra satisfecha. La crisis económica que se agravó por malos gobiernos ha dado origen a que se aperturen nuevas necesidades en telecomunicaciones y que no son suplidas eficientemente por las compañías telefónicas actuales, por lo que ante esto se abre así una oportunidad para las telecomunicaciones por medio de locutorios y cabinas telefónicas de óptimo rendimiento, ya que una necesidad que tienen los seres humanos es la de comunicarse con sus familiares, mantener contacto en sus negocios y solucionar rápidamente sus necesidades de comunicación de forma económica.

De acuerdo con el contrato de concesión, las Operadoras de Telefonía Celular tienen la obligación de instalar terminales de telefonía pública, en un número de 0.5 % de abonados del año "n-1", CONECEL (Porta) ha instalado un total de 5.817 cabinas a Junio del 2004 y OTECEL (Movistar) un total de 6.478 cabinas y 5.234 locutorios al mes de octubre del 2004, actualmente el número de locales funcionando de MOVISTAR es de 1860 de las 391 pertenecen a ALOMIL, lo cual aunque se ha

manteniendo un interesante incremento del 4,5% mensual aún no ofrecen toda una línea de productos en telecomunicaciones capaz de satisfacer de forma conveniente la demanda en los distintos locutorios, así también sucede con los diferentes locales de locutorios de telefonía pública convencional que actualmente están instalados los cuales son 1317 locutorios entre ANDINATEL, PACIFITEL Y ETAPA.

Por lo que es indispensable orientar el negocio a las necesidades variadas de los consumidores, orientar diferentes productos que sean rentables a los locutorios y ofrecer mejores servicios en busca de la satisfacción de los usuarios, franquiciantes, empresa mayorista y las operadoras.

las guerras de precios y los pocos ingresos disponibles actuales, puede hacer que el crecimiento dentro de las telecomunicaciones y en especial el sub-sector de las cabinas telefónicas no sea tan alto como se espera.

Las empresas que ofrecen este tipo de servicio son:

- MOVISTAR: Mayor operador de cabinas en la actualidad, posee 1869 cabinas a nivel nacional.
- ANDINATEL, PACIFICTEL Y ETAPA: Operadoras de telefonía fija convencional, estas operan bajo la tutela del estado y en regiones determinadas, poseen en la actualidad aproximadamente 1317 cabinas en conjunto.
- PORTA: Es una compañía de telefonía celular con operaciones a nivel nacional, posee 620 locutorios.
- ALEGRO PCS: compañía de telefonía celular, esta bajo la tutela de las empresas estatales de teléfonos, al igual que Porta sus operaciones no se han extendido debido a una respuesta tardía de ingreso al mercado. Posee 550 locutorios.
- TELEFONIA IP: Telefonía proporcionada por compañías internacionales de Internet y VOIP, muy convenientes en precio para llamadas internacionales y ampliamente ofrecidas en los cybers a nivel nacional. Es posible que estén instaladas unas 2500-3500 cabinas a nivel nacional de este tipo, ya que no hay estadísticas sobre este servicio.

Hay que entender que el negocio de las cabinas telefónicas depende mucho del lugar de ubicación, mientras más estratégico y concurrido sea,

## **CAPÍTULO 1**

### **1. ESTUDIO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN EL ÁMBITO NACIONAL**

Al compararse el grado de desarrollo del subsector de comunicaciones ecuatoriano (Telefonía fija, móvil, acceso a Internet) en el plano internacional y específicamente en relación a los países de la Región, se observa que los índices nacionales están muy por debajo de los niveles alcanzados en Brasil, Argentina, Chile, Colombia y Uruguay, a pesar de la positiva evolución que el sector ha tenido en los últimos años.

Si se analiza al sector se tiene que este muestra una buena demanda inclusive manteniéndose a mediano plazo y así se mantendrá en el largo plazo según un horizonte de 5-8 años, el crecimiento sostenido a largo plazo no es muy alto debido a la oferta creciente (ingreso de nuevos competidores, operadores, etc.), lo cual puede complicar desde el mediano plazo, si no se depura al mercado de empresas ineficientes. No existen barreras de entrada para mercados como el de Internet, mayoristas-distribuidores de celulares y servicios celulares, distribución de equipos de telecomunicaciones y cabinas, por lo que la oferta actual,

resulta mejor, es la diferencia que hay con locutorios instalados en las periferias de la ciudad, donde obviamente el ingreso es menor aunque se analiza también el factor de la penetración de la telefonía fija (número de teléfonos fijos por cada 100 habitantes). Pero la ubicación del locutorio siempre será determinante, un ejemplo es Ambato, donde hay demasiados locutorios en un pequeño radio de acción, donde la clientela se reparte, termina en que ningún negocio logra tener el rendimiento que se espera.

Hay locutorios que facturan menos que otros, incluso han tenido que cerrar por falta de ingresos económicos. Pero, es esporádico, la mayoría han tenido éxito.

Las empresas se encuentran incrementando sus inversiones para incentivar la innovación tecnológica, desarrollar nuevas tecnologías o para superar alguna dificultad que pudo surgir en sus operaciones, en especial las cuestiones técnicas. Adicionalmente se encuentran desarrollando nuevos mercados para los productos actuales e introduciendo nuevos productos para los clientes.

Actualmente el país ingresa a las tecnologías de tercera generación, que involucran accesos a medios y entornos multimedia, interconexión de datos entre usuarios, enlaces más rápidos, mayor capacidad en los equipos y mejores características. Adicionalmente se está desarrollando las tecnologías de cuarta generación, inalámbricas, nuevos sistemas de redes, que sugieren disminución de costos, mayor calidad y velocidad de

interconexión, accesos a múltiples formatos de datos y además características más avanzadas en los equipos.

El mercado se encuentra actualmente en desarrollo con una demanda alta y en constante crecimiento, presenta un crecimiento sostenido desde hace 10 años del 54% en promedio anual entre las diferentes tecnologías, o bien un desarrollo mensual del 4.5% el cual se va a mantener por lo menos durante 1 año más, adicionalmente existen en promedio un índice de recompra en equipos de 1.2 por cada año, existiendo nuevas demandas por nuevas tecnologías.

Se presentan índices de penetración del 26% del mercado total, en promedio de los diferentes productos y servicios en telecomunicaciones, lo que indica que aún no se llega al potencial requerido de la industria estimada para el Ecuador que del 32-35% de la población, indicando esto como un potencial de crecimiento a corto plazo, aunque limitado.

### **Competencia y futuro**

Andinatel fue el pionero en este producto al cual le siguió BELLSOUTH actualmente MOVISTAR, la empresa PORTA poco a poco se consolidará en el mercado al igual que su similar de ALEGRO PCS. Para las provincias de la costa también hay otra opción que es PACIFICTEL, en Azuay existe la alianza de ETAPA-ALEGRO PCS.

En los próximos días se inaugurarán locales nuevos en todo el país, con

el objeto de ampliar el mercado, al mismo tiempo las empresas están preparándose para instalar el servicio de Internet ante la gran demanda de clientes, que buscan "navegar" en la red mundial y al mismo tiempo enfrentar a la competencia que proviene de las compañías de telefonía por Internet, las cuales funcionan en casi todos los cybers café que existen en el país y este servicio es aproximadamente el 70% de los ingresos de estos locales.

El crecimiento del sector para los próximos 3 años es del 8-10% anual, llegando al nivel esperado de penetración de la telefonía para el Ecuador del 32-35% en 3 años aproximadamente y manteniéndose hasta completar el resto de los periodos a perpetuidad a un crecimiento del 4%, en el cual el país alcanzaría su potencial de crecimiento y penetración para este tipo de producto. Este potencial está calculado en relación del tamaño poblacional, el crecimiento económico, el ingreso per capita, los niveles de gasto en el país en este tipo de producto y sobre todo el nivel de crecimiento presentado por el sector y su relación con otros países de la región.

Existen diferentes tipos de proveedores, los cuales se los pueden clasificar sobre la base de la calidad de relaciones con sus clientes, infraestructura, características de sus productos, opciones y variedades. Los proveedores pueden ser nacionales o internacionales, pero dependiendo del producto o servicio que se requiera es preferible uno ante otro.





Para servicios de telecomunicaciones es preferible proveedores nacionales pues estos están autorizados por los entes de regulación, mas si lo que se requiere son equipos es factible escoger proveedores extranjeros de preferencia distribuidores autorizados de las manufactureras y fabricantes, o bien a estos últimos pues son los únicos que pueden ofrecer el respaldo necesario en garantía y servicio.

El mercado de distribución de equipos y servicios en telecomunicaciones es uno de los más competitivos, en el cual las empresas implementan diferentes estrategias para incentivar a una mayor venta, aunque éstos son bastantes agresivos en las estrategias de venta, no establecen políticas de crecimiento y manejo de clientes, por lo que el aumento en las ventas no refleja que sus clientes compren más, sino que su fuerza de ventas se fomenta en establecer cada vez mas clientes para la compañía.

Se establecen muchas veces estrategias de competencia con respecto a precios o a promociones como regalos o sorteos, no con respecto a atributos y características del servicio, es decir una descripción de una buena oferta es tener el precio al descuento o con promociones. Esto muchas veces es bien visto por los clientes al adquirir por primera vez el producto o servicio, o que se acostumbran a recibir obsequios por sus compras pero al mismo tiempo ofrecen productos de baja calidad y sin respaldo, por lo que las compañías pierden a sus clientes.

Los puntos fuertes del mercado de distribuidores en telecomunicaciones, es su agresiva campaña de venta al momento de hacer negocios, mas las debilidades de estos es no tener una planeación y visión de largo plazo,

Además estas cabinas cuentan con una micro-cámara que permite mandar postales instantáneas. Estas cabinas que están siendo evaluadas están hechas de una cubierta de un material especial a prueba de choques.

### **La nueva forma de comunicarse**

Presentamos una nueva forma de comunicarse; los equipos de telefonía **4GPhone**, específicamente desarrollados para la era Internet. Unos terminales modernos y ligeros, que permiten, mediante su propio número asignado, realizar y recibir llamadas por Internet a otros equipos similares con una altísima calidad y a coste cero

Independiente del tipo de conexión a Internet (ADSL, MODEM, WI-FI, LAN), su funcionamiento es tan sencillo como conectar el Terminal al puerto USB de un PC y marcar el número con el que deseamos conectar. Así de simple, como un teléfono tradicional.

Si el e-mail revolucionó la manera en la que nos comunicamos mediante mensajes escritos y ha pasado a convertirse en el servicio casi universal de escritura, los terminales **4GPhone**, basados en la tecnología **TelSIP** supondrán el mismo avance en las comunicaciones por voz, haciéndonos olvidar los conceptos de “precio de la llamada” o “llamada de larga distancia”, también hay software que se pueden utilizar en Internet y se los puede instalar sin costo en la computadora, con llamadas a un precio módico, mas aun no se puede descifrar el futuro de las

una organización con una estructura de trabajo sólida y posicionada correctamente, unidades de mando centralizadas, además de deficiente respaldo y servicio al cliente.

El mercado ofrece buenas alternativas rentables y productos de gran aceptación, teniendo en cuenta que muchas veces se obtienen altos márgenes de ganancias con respecto a la venta y aun así mantener un buen estándar de demanda, muchas veces eso depende de los proveedores contratados y las opciones que ellos ofrecen. Se pueden obtener grandes rendimientos, con una baja inversión luego de pagar los gastos variables directos de la venta, así tomando en cuenta todos los rubros en un plazo menor a un año las utilidades y el crecimiento del negocio sin hacer mayores incrementos de capital pueden duplicarse.

## **EL FUTURO DE LAS TELECOMUNICACIONES**

En Nueva York se acaba de instalar la primera "web-cabina", denominada "Internet Pay Phone"

Rápidamente va quedando atrás el teléfono convencional, ahora se empiezan a instalar en el mundo las primeras cabinas de Internet, equipadas con pantalla de cristal líquido de 12" y un teclado pequeño, se presentan para enviar y recibir e-mail y sobre todo para hacer llamadas telefónicas internacionales por una fracción del servicio tradicional.



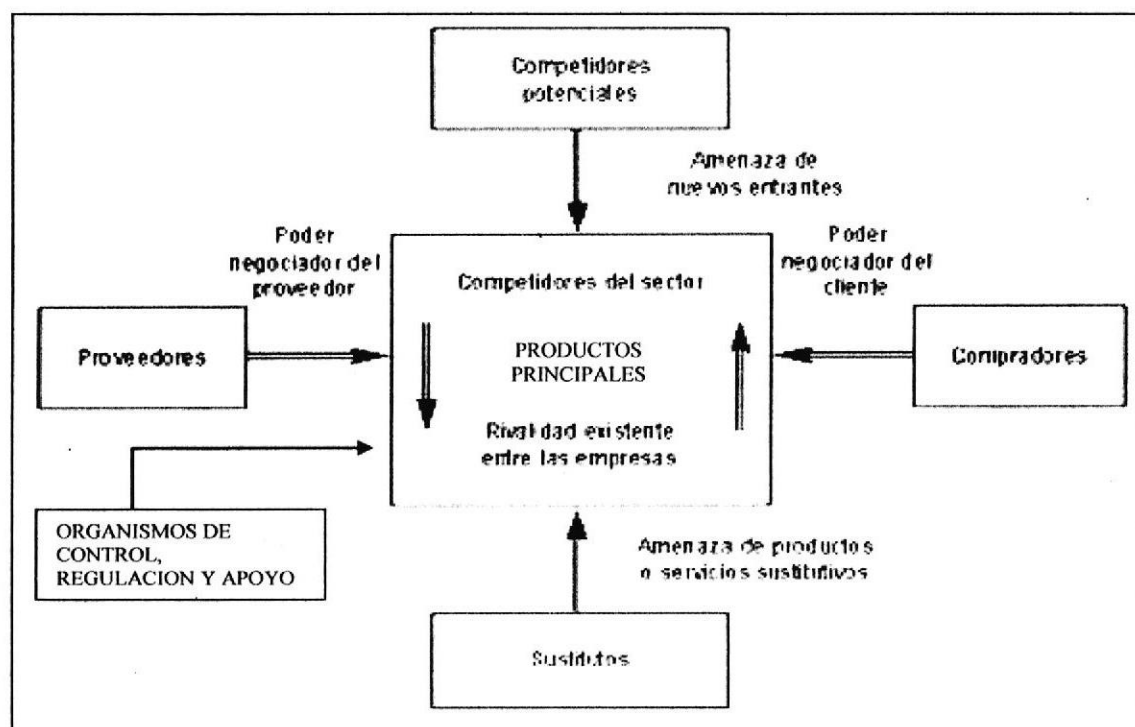
telecomunicaciones, ya que esta era recién empieza y es incierta, mas hay que estar preparados

## 1.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO

Para la descripción general del mercado se utilizara, el sistema de de las fuerzas de Porter, mas agregados como el análisis del producto principal y una revisión sobre los aspectos de control y regulación sobre la empresa y el mercado, así se tiene:

### MATRIZ DE PORTER

GRÁFICO 1.2



*Elaboración: Los Autores*



### 1.2.1. **DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS**

El producto principal son los Locutorios, los cuales son contenedores de las cabinas telefónicas que a su vez son el espacio físico de acuerdo a las especificaciones acordadas por ALOMIL S.A. y el Proveedor de Servicios de Telecomunicación, destinado para la reventa del servicio de telefonía celular al público.

Los locutorios pueden ser de tres tipos:

- Locutorio tipo A de cuatro cabinas.
- Locutorio tipo AA de seis cabinas.
- Locutorio tipo AAA de ocho cabinas o mas.

Frente a esto se puede decir que hay varios tipos de locutorios existentes en la actualidad, estos pueden ser:

- Locutorios con tecnología en telecomunicaciones convencional: basados en el servicio que pueden ofrecer las distintas operadoras de telefonía convencional, como Pacifictel, Andinatel o Etapa
- Locutorios con tecnología celular: son unidades que unen sus instalaciones a la plataforma de tecnología celular montada por las distintas operadoras de telefonía celular como Porta, Movistar o Alegro PCS. Funcionan mediante bases celulares.

- **Locutorios con Tecnología IP:** son locutorios que utilizan específicamente la plataforma de Internet para sus comunicaciones, son más utilizados para llamadas de larga distancias por su bajo precio. Estos pueden comunicarse entre PC-PC, entre PC-móvil, PC-Fax y entre PC-Convencional. El servicio es proporcionado por compañías internacionales como DIAL2DIAL, NET2PHONE, entre otras.

Actualmente están surgiendo distintas modalidades de cabinas, que utilizan otras tecnologías pero aún son sujetos de prueba.

Al mismo tiempo se pueden considerar los diferentes productos que ofrecen las distintas operadoras o bien potenciales productos de telecomunicaciones que se pueden ofrecer en los diferentes puntos de venta, ya muchos locales ofrecen estos productos como valores agregados. Entre estos tenemos:

- **Tarjetas prepago:** Bien pueden ser de celulares, de cabinas, de convencionales o Internet.
- **Celulares:** Equipos celulares, activados y listos para usar. También ofrecen mantenimiento técnico.
- **Accesorios de celulares:** Accesorios como estuches, carcazas, broches, entre otros.
- **Equipos, piezas, partes y accesorios de PC:** Algunos locales ofrecen la venta de computadoras, piezas de PC y partes como discos duros o también diskettes, CDS, etc.

Actualmente ALOMIL solo ha impulsado en sus locutorios la reventa de minutos y ninguno de estos otros productos nombrados. Si hay algún locutorio que maneja estos productos lo hace por cuenta propia, en posteriores análisis veremos la factibilidad de estos productos en la red de locales de la empresa.

## **1.2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

### **1.2.2.1. DETERMINACIÓN Y PERFIL DE LOS COMPETIDORES**

Las telefónicas y compañías de VOIP, mantienen una estructura de operaciones bastante sólida y dispersa por todo el Ecuador, éstas cumplen con servicios que van desde llamadas nacionales e internacionales, ventas de equipos celulares, hasta Internet y Fax.

Cada compañía funciona dependiendo de los casos con una tecnología distinta, tal es el caso de Porta que su plataforma mantiene redes 3GSM o Alegro PCS y Movistar que sus redes son de tipo CDMA bajo el sistema celular, por otro lado las operadoras Andinatel, Pacifictel y Etapa funcionan bajo el sistema de cableado para telefonía convencional, mientras que las compañías de llamadas por Internet trabajan bajo la plataforma de Protocolo de Internet (VOIP y FAXIP).

Dependiendo de la tecnología que utilice, varían las tarifas de cobro por los servicios, así que mientras las compañías de telefonía celular ofrecen costos de llamadas a celular más bajos que sus otros competidores, las de telefonía convencional ofrecen llamadas a teléfonos fijos dentro del país más económicas y por otro lado las llamadas realizadas por Internet hacia el extranjero son las más convenientes.

Este fenómeno ha sido tomado en cuenta para instalar diversos locutorios y esta ocurriendo en el país que se esta instalando cabinas telefónicas que combinan las diferentes tecnologías en un solo local con lo cual obviamente ofrecen lo mejor de todas las operadoras a los usuarios, pero perjudicando a las franquicias otorgadas por las operadoras ya que su instalación es mas costosa debido al costo de la franquicia.

Actualmente, hay 1317 locutorios en el país de las empresas Andinatel, Pacifictel y Etapa. En febrero de 2002, Andinatel estableció una 'alianza estratégica' con el sector privado: las telefónicas ponen las líneas y el sector privado se encarga de la administración y la atención al público, las otras empresas ingresaron posteriormente, actualmente Movistar lidera el mercado a nivel nacional con de 1860 cabinas instaladas y funcionando.

Cada una de estas empresas funciona a través de su red de distribuidores mayoristas, los cuales se encargan de la venta del locutorio, instalación y servicio posterior, además de la gestión de cobro lo que asegura a la





operadora un funcionamiento óptimo y el dinero de la tarificación a tiempo.

#### **1.2.2.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES**

##### **ANDINATEL**

Desde que se inauguró el primero de abril de 2002, en Quito, el servicio de cabinas telefónicas de Andinatel se ha ampliado por toda la región de influencia de la operadora, así de estas oficinas, el 70% están ubicadas en la capital, lo que hace que se pueda encontrar un local aproximadamente cada 400 metros. Los ingresos obtenidos por sus propietarios que no pertenecen a la nómina de Andinatel son de mil a mil 200 dólares mensuales. Las provincias en donde Andinatel administra servicio de telecomunicaciones son: Bolívar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, Esmeraldas, Imbabura, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Tungurahua, Sucumbíos.

##### **Hacia el exterior**

La mayoría de las llamadas internacionales y las más solicitadas son hacia Estados Unidos, Colombia y España.

Se considera que las llamadas a Estados Unidos y España se realizan con más frecuencia por la cantidad de ecuatorianos que se encuentran en esos países, mientras que las de Colombia por el gran número de ciudadanos de la vecina nación que residen o visitan el Ecuador.

Los horarios de los locales dependen del lugar donde estén ubicados, pero de todos modos se encuentran abiertos por lo menos ocho horas diarias, durante los siete días de la semana. En la zona turística, por ejemplo, debido a la presencia de muchos turistas, están abiertos más tiempo.

Para el establecimiento de locutorios de ANDINATEL es indispensable tener un área de 40 metros cuadrados de espacio físico, estar en un radio de distancia de 400 metros entre uno y otro locutorio, tener factibilidad técnica, entre otros requisitos que son entregados en Quito.

Los trámites se realizan con un consorcio de empresas que operan en Quito, estas son: Seltel, Teledomestic, Datadosmil, Sitel y Andercol, que tienen la facultad de dotar del servicio por tener la patente a nivel nacional. Aunque el servicio depende de Andinatel, los contratos se realizan de forma directa con las empresas quiteñas, que remiten vía correo a la Unidad Técnica de Andinatel para un estudio de factibilidad sobre la ubicación del locutorio.

De no existir las facilidades, a través de un multiflexor se puede realizar la gestión y lograr el servicio adecuado. Andinatel aporta con la parte técnica en la instalación de los locutorios.



### **Porcentajes de ganancia**

La persona que solicita el servicio participa del 28% de lo facturado en un mes, al igual que la empresa que contrata y Andinatel en un porcentaje mínimo. La empresa dueña de la patente tiene opción del 91% de acción. Así también, el costo de instalación del servicio que prestan las empresas, varía de acuerdo a la política de cada una de ellas. Es decir no hay un valor que sirva de referencia sobre este rubro.

Según información proporcionada por quienes instalaron cabinas telefónicas, se conoce que los precios oscilan entre 8.000 y 8.500 dólares por cuatro locutorios, mientras que por ocho cabinas se paga entre 13.000 y 14.000 dólares.

En Andinatel el costo de una llamada nacional es menor al de un locutorio de cyber, pero una llamada a celular puede ser mayor al de la empresa privada, sin embargo, el servicio y atención también influye a la hora de elegir.

Casi todos los locales cumplen con la distancia mínima de ubicación entre uno y otro locutorio. Sin embargo, se detectó inconvenientes en Baños, donde no se respetó este requisito y ahora se debe buscar una solución adecuada, con la intervención de la Superintendencia de Telecomunicaciones, organismo de control y vigilancia en este aspecto.

En Ecuador las cabinas telefónicas rurales permiten llamadas nacionales e internacionales y ya hay aproximadamente 200 terminales de ANDINATEL en distintas áreas rurales del país. A medio plazo Andinatel tiene previsto ampliar el número de cabinas en otras áreas de la zona, hasta llegar a unas 350 locales rurales como se dijo, para el año 2005.

Las tarifas aplicadas en tráficos de comunicación tanto nacional como internacional son:

TABLA 1.1

| PARA LLAMADAS NACIONALES                           | CABINAS       | TARIFAS       |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|
|                                                    | Sin impuestos | con impuestos |
| Local                                              | 0,100         | 0,127         |
| Regional                                           | 0,135         | 0,171         |
| Nacional                                           | 0,200         | 0,254         |
| Celular                                            | 0,320         | 0,419         |
| PARA LLAMADAS INTERNACIONALES                      | CABINAS       | TARIFAS       |
|                                                    | Sin impuestos | con impuestos |
| USA y Canadá                                       | 0,195         | 0,248         |
| Pacto Andino, Chile                                | 0,285         | 0,362         |
| Cuba                                               | 1,040         | 1,321         |
| Resto de América                                   | 0,473         | 0,601         |
| España, Italia                                     | 0,315         | 0,400         |
| Resto de Europa y Japón                            | 0,507         | 0,644         |
| Resto del Mundo                                    | 0,780         | 0,991         |
| Francia, Reino Unido, Alemania, Argentina y Brasil | 0,360         | 0,457         |
| Móvil Marítimo                                     | 8,840         | 11,23         |
| Fronterizo Tulcán- Ipiales                         | 0,052         | 0,066         |
| Fronterizo – Fronterizo                            | 0,104         | 0,132         |

Fuente: [www.andinatel.net](http://www.andinatel.net).



**LOS MAYORISTAS ANDINATEL****Celtel**

Mariana de Jesús 1588 y Jorge Juan

02-25-05-098

**Sitel**

Eloy Alfaro 1731 y Shyris Edf. Nuevolar

02-22-55-941

**Teledomestic**

9 de Octubre 2022 y 18 de Septiembre

02-25-04-647

**Andercol**

Av. El Inca Oe1- 186 y Av. De la Prensa

02-22-73-636

**Fononexo**

Av. De las Américas N37 y Barón de Carondelet

02-24-41-449

**Munditel**

Asunción Oe3-121 y Av. América Edf. Cajiao of. 102

02-25-25-438

**Datadosmil**

Jorge Washington 718 y Amazonas

02-25-42-595

*Fuente: [www.andinatel.net](http://www.andinatel.net)*

## **CYBERS CAFÉS**

### **Reportes de cybers cafés**

Según datos actualizados a Octubre de 2004 y presentados a la SUPTEL esta es la estadística de CYBERS legalmente constituidos en el Ecuador, aunque aquí no se nombran los datos de los no registrados y legalizados.

Así tenemos:

TABLA 1.2

| PROVINCIA          | CANTIDAD | % DE CIBERCAFES QUE<br>PERTENECEN AL PLAN<br>"Internet para Todos" |
|--------------------|----------|--------------------------------------------------------------------|
| AZUAY              | 91       | 91,21%                                                             |
| BOLIVAR            | 6        | 66,67%                                                             |
| CAÑAR              | 13       | 76,92%                                                             |
| COTOPAXI           | 16       | 87,50%                                                             |
| CHIMBORAZO         | 60       | 78,33%                                                             |
| EL ORO             | 30       | 100,00%                                                            |
| ESMERALDAS         | 4        | 75,00%                                                             |
| GALAPAGOS          | 3        | 33,33%                                                             |
| GUAYAS             | 287      | 85,71%                                                             |
| IMBABURA           | 19       | 57,89%                                                             |
| LOJA               | 40       | 82,50%                                                             |
| LOS RIOS           | 2        | 100,00%                                                            |
| MORONA<br>SANTIAGO | 3        | 100,00%                                                            |
| MANABI             | 37       | 89,19%                                                             |
| NAPO               | 2        | 50,00%                                                             |
| PASTAZA            | 9        | 88,89%                                                             |
| PICHINCHA          | 502      | 68,53%                                                             |



QIB-ESPOL



|                                   |             |               |
|-----------------------------------|-------------|---------------|
| SUCUMBIOS                         | 2           | 100,00%       |
| TUNGURAHUA                        | 52          | 73,08%        |
| ZAMORA<br>CHINCHIPE               | 2           | 100,00%       |
| <b>TOTAL A NIVEL<br/>NACIONAL</b> | <b>1180</b> | <b>77,54%</b> |

*Fuente: Suptel*

## ESTADÍSTICAS ANTERIORES

**TABLA 1.3**

| <b>PERIODO</b>     | <b>CANTIDAD</b> | <b>INTERNET PARA TODOS</b> |
|--------------------|-----------------|----------------------------|
| Marzo de 2004      | <b>1026</b>     | <b>74,07%</b>              |
| Abril de 2004      | <b>1058</b>     | <b>74,86%</b>              |
| Mayo de 2004       | <b>1073</b>     | <b>75,40%</b>              |
| Junio de 2004      | <b>1087</b>     | <b>75,71%</b>              |
| Julio de 2004      | <b>1103</b>     | <b>76,07%</b>              |
| Septiembre de 2004 | <b>1162</b>     | <b>77,28%</b>              |

*Fuente: Suptel*

Hay que tomar en cuenta que de esta estadística, usualmente el 95% de estos locales mantienen cabinas telefónicas para llamadas y de estos en su mayoría son contratos con compañías de telefonía VOIP, por lo que en realidad esta podría ser las estadísticas de locales instalados para esta clase de servicio. El servicio de llamadas en estas cabinas es usualmente para llamadas al exterior y corresponde al 70% del ingreso de estos cybers café sobre su facturación total, ya que sus tarifas para estas llamadas son muy convenientes.



## TARIFAS DE CYBERS CAFÉS

**TABLA 1.4**

| Desde   | Hasta   | Tarifas/Minuto |
|---------|---------|----------------|
| Ecuador | Ecuador | US\$ 0.34      |
| Ecuador | Celular | US\$ 0.52      |
| Ecuador | Quito   | US\$ 0.33      |

| DESDE ECUADOR A | TARIFA POR MINUTO DOLARES |
|-----------------|---------------------------|
| EU              | 0.049                     |
| REINO UNIDO     | 0.049                     |
| BUENOS AIRES    | 0.069                     |
| SYDNEY          | 0.059                     |
| CANADA          | 0.049                     |
| FILIPINAS       | 0.190                     |
| MOSCU           | 0.059                     |
| ESPAÑA          | 0.059                     |
| MALASIA         | 0.089                     |
| FRANCIA         | 0.049                     |
| HONG KONG       | 0.05                      |
| ITALIA          | 0.059                     |
| PC2PC           | 0.0                       |

*Fuente: Suptel*



De estas tarifas presentadas, los cybers bien pueden cobrar a discreción de sus propietarios una tarifa superior, lo cual sucede la mayoría de la veces, ya que no existe ente regulador sobre estos precios y las compañías que lo proporcionan no ofrecen mas que una oportunidad de utilizar la plataforma de servicios, no ofrecen publicidad y apoyo Técnico lo que si ofrecen las otras empresas.

Entre la empresa más común esta Net2phone, de la cual se tomo la lista de precios referencial, esta ofrece además del servicio de llamadas por medio de su plataforma, los equipos para las llamadas y el sistema de facturación para controlar al negocio. También existen otras compañías que ofrecen software de interconexión y un sistema de llamadas sin equipos y tan solo la utilización de un PC pero este sistema recién se esta desarrollando.

Los cybers cafés fueron utilizados inicialmente para prestar servicio de usos de computadora y navegación del Internet, pero al avanzar la tecnología estos se están volviendo en verdaderos centros de información, tecnología, entretenimiento y comunicación. Así en estos lugares no solo se presta el servicio del uso de las computadoras, digitación e impresión como era inicialmente. También se presta el servicio de llamadas internacionales, video conferencias, comunicación, información y programas online, entre otras opciones de entretenimiento.

En realidad la idea de los locutorios surgieron raíz de la iniciativa de los cyber café, los cybers cafés utilizan tecnología de TELEFONIA IP, esta

es a través de protocolo de Internet, utilizando el ancho de banda, una cuenta de Internet y una cuenta de telefonía IP con un proveedor, lo cual puede resultar muy conveniente, ya que utiliza la plataforma de Internet que es económica y no la infraestructura de telefonía fija o celular que es costosa.

### **¿Qué es la telefonía por Internet?**

Por este término nos referiremos simplemente a la posibilidad de comunicarse desde un PC a un teléfono normal, desde y hacia cualquier parte del mundo.

Para esto se requiere en un lado de una conexión a Internet a través de un PC con y un programa que permita la comunicación por este medio, o de un aparato con condiciones de conectarse y realizar el trabajo de transmisión de datos que contiene la información de la voz, y en el otro lado de un teléfono normal.

### **¿Cómo funciona la telefonía a través de Internet?**

La voz que ingresa en el extremo receptor, es transformada por un programa en el computador o equipo del emisor, en pequeños paquetes de datos (en el teléfono normal la voz se transforma en señal eléctrica o en tonos que viajan por la red de telecomunicaciones y en la Internet la voz se digitaliza y transforma en datos) que se transmiten por la Internet empleando el mismo protocolo que se usa por ejemplo para transmitir un

correo electrónico o email. Este protocolo se llama IP por sus siglas en inglés (Internet Protocol) y es el lenguaje en el cual se entienden las miles de computadoras y aparatos conectados a la red. Por esto se llama VoIP o Voz sobre IP a la telefonía por Internet.

En el sistema, una computadora, situada en un punto estratégico por facilidades tecnológicas, por costos, o por ubicación, recibe estos paquetes y los transforma al estado normal de las señales de voz, es decir en una señal telefónica convencional que es sacada luego a través de un puerto de enlace o gateway.

Finalmente, la señal telefónica convencional se envía a la red normal de telefonía y de allí se enruta al receptor o sea se envía hacia el aparato telefónico normal, cualquiera que éste sea.

En el lado del emisor o sea de quien realiza la llamada, el programa que se baja para hablar por Internet transforma al PC del usuario en la puerta de enlace o gateway de voz a digital. En el extremo receptor o punto final, otra puerta de enlace o gateway transforma la señal digital en una señal telefónica tradicional que finalmente llega al aparato de la persona que recibe la llamada.

### **¿Por qué hablar por Internet es más barato?**

Al emplear la red de la Internet para transmitir la señal digital que contiene información de voz, los costos se reducen sustancialmente. La

única tarifa que se paga es la de la conexión telefónica local o de cualquier otro tipo para acceder a Internet en el emisor y ciertos cargos en el punto final o de recepción. En la telefonía normal, toda la señal viaja por la red de telecomunicaciones empleando una infraestructura costosa que puede resultar complicada por diversos enlaces.

Cuando la conexión requiere usar la red telefónica normal, se emplea la misma en sitios de costos mínimo como EEUU u otros países de condiciones similares para igualmente abaratar costos.

Por ejemplo si llamamos de Ecuador a Italia usando Net2phone. El sistema funciona así:

- En Ecuador en el PC, el programa de Net2phone digitaliza la voz. La convierte en pequeños paquetes y la envía, vía Internet, al servidor de la compañía Net2phone en EEUU.
- En EEUU el servidor Net2phone a través de su gateway envía la señal a la red telefónica normal, desde la cual se completa la llamada a Italia al teléfono normal con lo costos menores que tienen en EEUU.
- Como el primer tramo, es decir la llamada desde Ecuador a EEUU se realiza por Internet, se ahorra sustancialmente el valor de la llamada pues solo se cobra como una llamada local o sea de su casa al proveedor de Internet en Ecuador para lograr la conexión a Internet. Esto abarata notablemente ya los costos y si a eso le sumamos el menor costo de llamar desde EEUU a cualquier parte del mundo, el resultado son las tarifas más bajas al usar este sistema.

## **¿Qué se necesita para hablar por Internet?**

Para hablar por Internet, existen varias alternativas:

- De un PC a otro PC usando exclusivamente la red Internet.
- De un PC a un Teléfono normal que es lo más usual en VoIP.
- De un aparato especial con capacidad de ser un gateway por sí solo con las funcionalidades requeridas a otro aparato similar, igualmente usando exclusivamente la red Internet.
- De un aparato especial con capacidad de ser un gateway por sí solo con las funcionalidades requeridas a un teléfono normal.

Los 2 últimos casos no requieren un PC. La comunicación es más directa y transparente pero es lo único para lo que se emplea el aparato Terminal.

En el caso de usar un PC, se requiere que el equipo tenga instalado un programa de telefonía IP como Net2phone, MediaRingTalk u otros similares y accesorios multimedia: tarjeta de sonido, micrófono y parlantes.

Cada programa funciona con un determinado proveedor de telefonía IP (generalmente este proveedor depende del programa que se usa. Existen actualmente ya pocos proveedores gratuitos y en general se tienen mejores resultados cuando se paga un mínimo valor por el servicio). Este



proveedor se encarga de completar el circuito constituido por el PC, la red Internet, el gateway en el punto final y la red telefónica normal en el mismo punto final.

### **El futuro de la Telefonía IP**

Este futuro se muestra cada vez más prometedor. Lo demuestran varios factores simples de observar:

- La demanda por comunicaciones está en crecimiento constante.
- Los emigrantes en Ecuador y el mundo aumentan y ellos incrementan la demanda por comunicaciones baratas y de calidad.
- Se mantiene en alza constante la demanda por servicios más sofisticados como video llamadas, video conferencias, etc. que son posibles con técnicas de digitalización más sofisticadas.
- Los programas para hablar por Internet son cada vez más sofisticados e incluyen opciones diversas que amplían las posibilidades de los usuarios.
- Existen cada día más fabricantes importantes desarrollando tecnología para VoIP y sistemas relacionados.
- Las telefónicas tradicionales están optando por esquemas de ahorro usando esta tecnología.

### **Telefonía sobre IP: Situación Legal.**

Siempre que aparecen innovaciones y nuevas opciones en contra de prácticas establecidas o situaciones que se consideran predefinidas, existe

tiendas o pequeños locales o domicilios a los cuales acuden los usuarios en busca de comunicaciones a costos menores y mejor atención.

Las empresas en sus comunicaciones internacionales usan con éxito y enormes ventajas de ahorros en costos, la telefonía IP, el fax por IP y otros servicios son ampliamente usados en Ecuador y en el mundo.

La telefonía tradicional internacional tiene un importante reto que no puede resolverse por vía legal o imposiciones legales. Tienen que innovar y ofrecer servicios similares para competir.

La caída de los ingresos provenientes principalmente de comunicaciones de larga distancia no es resultado solamente del uso de la tecnología VoIP sino principalmente del apareamiento del email como alternativa de comunicación instantánea, más barata y accesible.

Las telecomunicaciones empleando diversos mecanismos para abaratarlas han sido permanentemente objetadas por las instituciones estatales como ilegales, desde el call-back hasta el by-pass, que emplean circuitos más económicos. Esto en algún momento puede justificarse por la necesaria protección a nuestras empresas de telecomunicaciones, pero el caso de la Telefonía IP es sustancialmente diferente pues implica un beneficio para el usuario y resuelve un problema social de importantes repercusiones.



el riesgo de que caer en un limbo cultural, legal o de otro tipo, a menudo provocado por intereses afectados por las innovaciones que rompen monopolios o cambian estructuras.

Esto ha sucedido a lo largo de la historia de la humanidad y ha dado lugar a figuras inquisitorias con las consecuencias que la misma historia nos muestra.

La telefonía IP no cuenta con una regulación legal definida a nivel mundial centrándose la discusión en aspectos como:

Se trata de Telecomunicaciones o transmisión de datos. (Aquí esta determinación implica si paga impuestos como en Ecuador del 27% o no y qué tipo de licencias se requieren para prestar el servicio).

Las normas legales de formas diversas tratan específicamente de proteger monopolios establecidos por operadoras a menudo ineficientes que encarecen los servicios sin beneficio para el usuario.

Los usuarios deben contar con normas básicas de protección y mecanismos de atención a sus necesidades. En el aspecto tecnológico debe primar la neutralidad tecnológica y protegerse las innovaciones.

El caso concreto en varios países ha sido el cierre de los sitios que prestan el servicio de VoIP para el público, aun cuando este servicio sigue prestándose desde los llamados cyber cafés o cafés net, e incluso de

## **ETAPA**

Año de fundación de la Empresa:

EMLAT 1948. Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos.

ETAPA 1968. Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado.

### **Una reseña de los servicios públicos en Cuenca.**

Históricamente, los Municipios se han mantenido con todos sus elementos y funciones básicas establecidas desde la Colonia, según se desprende de las normas de la época traducidas en la Ley de Régimen Municipal de 1830. En la actualidad se rigen por la Ley de Régimen Municipal de enero de 1966, la codificación de 1971 y las reformas aprobadas hasta hoy.

Antes de 1948 la Ilustre Municipalidad de Cuenca mantenía los servicios públicos de agua potable y luz eléctrica como una dependencia más.

En octubre de 1945 el Concejo Municipal firmó con la Compañía L.M. Ericcson, la instalación de una planta automática con mil líneas y desde 1946 se iniciaron los trabajos de instalación bajo la dirección de técnicos de la Compañía Ericcson, obligando al Concejo a crear una oficina encargada de los teléfonos, que dependía de la Secretaría Municipal, hasta febrero de 1948 que aprobó la Ordenanza creando la Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos - EMLAT -, que asumió la responsabilidad de los servicios de luz y energía eléctrica, agua potable y teléfonos.

La Municipalidad deroga en 1964 la Ordenanza de EMLAT y como consecuencia, la administración de estos servicios públicos pasaron al Municipio de Cuenca, bajo la dependencia de la Dirección Financiera.

El Concejo de Cuenca de acuerdo con el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, que faculta a las Municipales constituir Empresas Públicas cuando conviene a sus intereses para garantizar con eficacia la prestación de servicios públicos, aprobó en enero de 1968 la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado - ETAPA- con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica.

Impulsada por la dinámica económica y social del país, el Cantón Cuenca y particularmente la ciudad de Cuenca, modificó significativamente su estructura física y densidad demográfica; situación que exigía un cambio en el cuerpo legal que esté a tono con las nuevas necesidades de la comunidad y que establezca nuevas políticas y directrices municipales de la Empresa. Esto determinó que en abril de 1984 y posteriormente en marzo de 1998 se aprueben una nuevas Ordenanzas que posibilitaron una mayor participación del Concejo en la Empresa, y, la modernización en la estructura técnica y administrativa de ETAPA.

En la actualidad, el crecimiento de los servicios de agua potable, alcantarillado y telecomunicaciones, la ampliación de los objetivos ambientales que atienda el manejo de las cuencas hidrográficas altas de la Ciudad, la protección de las fuentes proveedoras de recursos hídricos para el consumo humano, la recuperación de suelos en áreas degradadas,

la preservación de los ríos, la nueva política de modernización del Estado, entre otras, han obligado a ETAPA ha encausar su gestión dentro de un nuevo instrumento legal, con la aprobación de varias reformas a su Ordenanza.

### Una Empresa de Servicios Integrales

La gestión desplegada por los personeros de ETAPA, en exigencia de la calidad y mayor cobertura de sus servicios es permanente, en base de una atención responsable y solidaria con la conciudadana cercana a los 500.000 habitantes, ubicados en áreas urbanas como rurales del Cantón Cuenca. Ofrece un Servicio Personalizado de cabinas telefónicas con las siguientes tarifas:

**TABLA 1.5**

| <b>DESTINO</b>   | <b>COSTO x MINUTO</b> |
|------------------|-----------------------|
| U.S.A            | \$ 0.19*              |
| España           | \$ 0.28*              |
| Italia           | \$ 0.28*              |
| Colombia         | \$ 0.26*              |
| Perú             | \$ 0.26*              |
| Llamada Local    | \$ 0.04*              |
| Llamada Regional | \$ 0.08*              |
| Llamada Nacional | \$ 0.15*              |

Fuente: [www.etapa.net](http://www.etapa.net)



Las direcciones de los nuevos @ló ETAPA son:

- Borrero 8-13 y Sucre esq. (Frente al Banco del Austro).
- Ave. Loja y Ave. 12 de Abril Esq. (sector Universidad de Cuenca).
- General Torres 8-65 entre Bolívar y Sucre (Junto al Comisariato Moyano).
- Ave. 24 de Mayo y Cajabamba (Estación de Servicio TEXACO Gapal).
- Calle Larga 11-74 entre Tarqui y General Torres (sector Mercado 10 de Agosto)Text.

En telecomunicaciones, la innovación tecnológica en todos los temas de telefonía, ha sido constante, buscando ampliar la cobertura y diversificación de los servicios a la ciudadanía. Se ha procedido a adoptar varias acciones que posibiliten enfrentar la competencia, producto del entorno socio-político-económico que se vive en el país. Una de estas acciones en el área de telecomunicaciones es la constitución de ETAPA TELECOM S.A., creada para prestar servicios, portadores y de valor agregado a nivel nacional.

ETAPATELECOM:

EL CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES - CONATEL- y la MUNICIPALIDAD DE CUENCA, procedieron a firmar el 3 de noviembre del 2003 un documento de concesión que permite a la Empresa ETAPA prestar servicios de telecomunicaciones en

todo el territorio Ecuatoriano, en las mismas condiciones que Andinatel y Pacifictel. Tales servicios, entre otros son: telefonía fija, portador operador y lic. De valor agregado con cobertura nacional.

### **PACIFICTEL S.A.**

Tiene la concesión para la prestación de telefonía pública en las diez provincias que conforman el área de explotación de la Empresa.

Un alto porcentaje de sus cabinas se explotan bajo la modalidad de reventa limitada, donde la operación está a cargo de un tercero. Esta modalidad implica que Pacifictel S.A. entregue sus locales e infraestructura pero factura las llamadas realizadas vía planilla con categoría C, mientras que el operador cobra al cliente el 30% adicional como participación del negocio, por cada llamada, valor que se convierte en sus ingresos.

Este modelo no protege a la empresa de fraudes, pues la facturación no es controlada adecuadamente y tampoco protege al cliente en cuanto al valor cobrado, además que el operador no efectúa ninguna inversión adicional a la operativa, lo que en muchos casos le da un aspecto artesanal.

Lo anterior desmejora la calidad del servicio y la imagen de Pacifictel S.A., como la Empresa de Telecomunicaciones de la zona donde opera.





Sus locutorios son centros de comunicación en donde los clientes se comunican telefónicamente y han sido creados para la reventa de telefonía pública en sus categorías: local, regional, nacional e internacional, los mismo que deben prestar seguridad y confort.

Se podrá instalar un locutorio PACIFICTEL en las siguientes provincias: Guayas, Galápagos, Azuay (Girón, Gualaceo, Oña, Paute, Pucara, San Fernando, Santa Isabel, Sigsig), Cañar, El Oro, Loja, Los Ríos, Manabí, Morona Santiago y Zamora Chinchipe (Área de cobertura de Pacifictel S.A.)

**\* Guía Telefónica de Guayaquil – Galápagos 2004-2005**

Los ejecutivos de la empresa aconsejan que las ubicaciones contengan alta densidad poblacional, tráfico peatonal o baja penetración telefónica.

**Tiempo de duración del contrato:** El contrato es válido durante 5 años, el mismo que podrá ser renovable.

**Distancia:** Los centros de comunicación o locutorios tendrán una distancia de 400 metros a la redonda entre si para asegurar su éxito.

**Imagen y construcción:** Los locutorios se ajustaran al diseño y materiales del manual de imagen aprobado por la empresa.

**Seguridad:** Los locales deben cumplir con las normas de seguridad existentes para dar atención al público de manera segura y eficiente.

**Facturación**

- La facturación la realiza PACIFICTEL S.A.
- El 30% de los ingresos facturados deduciendo los impuestos de ley son para el propietario del locutorio.
- El 10% para el comercializador Master Y el 60% para Pacifictel S.A..
- El cierre contable de los locutorios será diario.
- El deposito de lo facturado y liquidado por parte del locutorio será al DIA siguiente al numero de cuenta corriente designado.

**Índices de satisfacción:** Durante el primer año debe ser superior al setenta por ciento. Durante el segundo año debe ser superior al ochenta por ciento.

Durante el tercer año debe ser superior al noventa por ciento.

**Reclamos:** Llevar el registro de todos los reclamos presentados a PACIFICTEL S.A. con relación al servicio en mención y notificarlos a la empresa.

**Detalle de lo que se incluye en el valor de la Instalación de Locutorios**  
Condición previa: el local debe estar en perfectas condiciones (piso, techo, paredes, puertas, baño, etc.).

- Pintura interior del Local (área de 24mts aprox.).
- Pintura exterior del local.

- Construcción e instalación de cabinas (estructura de aluminio, mas paneles de MDF, puertas y laterales con vidrio).
- Estación de trabajo (counter) para la caja-recepción.
- Silla tipo secretaria para la estación de trabajo.
- Sillas para los clientes que esperan.
- Taburetes o sillas para cada cabina.
- Cableado eléctrico para las cabinas.
- Sistema de iluminación para cada cabina.
- Cableado eléctrico para el local.
- Sistema eléctrico para ventiladores o aire acondicionado.
- Cableado telefónico desde la acometida hasta el tarifador.
- Cableado telefónico desde el tarifador hasta cada cabina.
- Un visor para cada cabina y su instalación.
- Un teléfono para cada cabina y su instalación.
- Equipo Tarifador.
- MODEM.
- Regulador de voltaje.
- UPS.
- Controlador de uso de cabinas.
- Impresora de tickets.
- Entrenamiento inicial del propietario y empleado/s.

TABLA 1.6

| TARIFAS                                                              |
|----------------------------------------------------------------------|
| Las tarifas son las establecidas a continuación, incluyen IVA e ICE: |
| <b>NACIONALES</b>                                                    |
| Local:                                                               |
| USD \$ 0.127                                                         |
| Regional:                                                            |
| USD \$ 0.171                                                         |
| Nacional:                                                            |
| USD \$ 0,254                                                         |
| Celular:                                                             |
| USD \$ 0.420                                                         |
| Número 1-700:                                                        |
| USD \$ 0.178                                                         |
| <b>INTERNACIONALES</b>                                               |
| EE.UU. y España                                                      |
| USD \$ 0.251                                                         |
| México, Canadá y PR.                                                 |
| USD \$ 0.508                                                         |
| Pacto Andino                                                         |

|                          |
|--------------------------|
| USD \$ 0.635             |
| Resto América            |
| USD \$ 0.762             |
| Europa                   |
| USD \$ 0.762             |
| Resto del mundo          |
| USD \$ 0.889             |
| <br>                     |
| <b>OTRAS LLAMADAS</b>    |
| Móvil Marítimo:          |
| USD \$ 5.080             |
| Móviles                  |
| USD \$ 0.889             |
| Servicio de fax por hoja |
| USD \$ 0.25              |

*Fuente: [www.Pacifictel.net](http://www.Pacifictel.net)*

### **Requisitos para instalar un locutorio en ETAPA-PACIFICTEL-ALEGRO.**

- Contrato de arrendamiento, escritura publica u otro documento que acredite la tenencia del local en el que se instalara el locutorio.
- Croquis del local en el que se instalara el locutorio, con indicaciones de acometidas y puntos de descarga.
- Cedula de identidad o RUC y certificado de votación de quien otorgue el contrato como comercializador menor o a nombre de este.

- Currículo de quien otorgue el contrato como comercializador menor o a nombre de este con indicación de su domicilio actual.
- 3 Referencias comerciales, 3 referencias personales y referencias bancarias. (las referencias deben ir acompañadas de los teléfonos y las direcciones de quienes refieren; y, las referencias bancarias deben ser entregadas por escrito directamente por la entidad bancaria).
- Plan de negocios (opcional)

Si es persona jurídica adicione:

- Copia del estatuto y de todas las modificaciones al mismo.
- Copia de los nombramientos.

### **Generalidades**

- Permitir el ingreso de personal autorizado para inspecciones periódicas.
- Responsabilidad por la imagen y limpieza del locutorio.

### **Atención al público**

Será de siete días a la semana y durante mínimo 12 horas al día durante los trescientos sesenta y cinco días del año.

**Prohibiciones:**

- Ofrecer voz sobre IP.
- Realizar actos reñidos con la moral y las buenas costumbres.
- Utilización de las líneas telefónicas para otros propósitos que no sean los previstos en este contrato, y específicamente "by pass" o "call back".

**Las líneas telefónicas:** Pacifictel S.A. proporcionara sin ningún costo las líneas telefónicas necesarias para la operación de cada locutorio, estas son y serán propiedad de Pacifictel S.A.

**Software:** Se tiene determinado un software para tarificación local y central el mismo que tiene su uso como obligatorio por parte del franquiciante.

**Exclusividad:** Es obligación del franquiciante mantener exclusividad en la línea de productos y servicios que éstas empresas y sus de más unidades de negocios ofrezcan al público.

**Gastos administrativos:** Son de responsabilidad exclusiva del franquiciante.

## **MOVISTAR, PORTA Y ALEGRO**

De acuerdo con el contrato de concesión, las Operadoras de Telefonía Celular tienen la obligación de instalar terminales de telefonía pública, en un número de 0.5 % de abonados del año "n-1", CONECEL (Porta) ha instalado un total de 5.817 cabinas a Junio del 2004 y OTECEL (Movistar antes BellSouth) un total de 6.478 cabinas y 5.234 locutorios al mes de octubre del 2004.

La empresa Porta y Alegro no han mostrado estadísticas actualizadas sobre el número de locutorios que manejan actualmente, se considera a estas empresas como a los competidores de entrada tardía y sus operaciones dependen a su red de distribuidores.

La red de distribuidores para Porta en Guayaquil esta formada por las empresas Telecity, Cellshop, Coditel, Celltek, Newcell, entre otras que también tienen influencia en otras provincias del país.

La característica de trabajo de esta y las otras empresas de celulares es similar, mas esta empresa no mantiene la restricción de la distancia entre locales de 400 mts sino 200 mts entre los locales, lo que le ha permitido instalar locutorios con facilidad pero causando perdidas entre sus propios franquiciantes y los competidores.





**MOVISTAR****TABLA 1.7****Locutorios a nivel nacional**

Empresa:

OTECEL S.A.

Fecha de actualización:

Marzo de 2004

**Categorías****Número de Locutorios**

A (4 y 5 cabinas): 512

AA (6 y 7 cabinas): 153

AAA (8 cabinas en adelante ): 13

Total: 678

Empresa: OTECEL S.A.

Fecha de actualización: 24 de octubre de 2003

**Categorías****Número de Locutorios**

A (4 y 5 cabinas): 348

AA (6 y 7 cabinas): 70

AAA (8 cabinas en adelante ): 42

Total: 460

*\*Fuente: Alomil*

Tendencia  $\longrightarrow$  cabinas instaladas =  $220X + 240$

Donde X son los meses de 4 en 4 de esta forma

| <b>Equis X</b> | <b>MES</b> | <b>ESTIMACION DE CABINAS INSTAL</b> |
|----------------|------------|-------------------------------------|
| 1              | SEP 2003   | 460                                 |
| 2              | ENE 2004   | 680                                 |
| 3              | MAY 2004   | 900                                 |
| 4              | SEP 2004   | 1120                                |
| 5              | ENE 2005   | 1340                                |
| 6              | MAY 2005   | 1560                                |
| 7              | SEP 2005   | 1780                                |

En la actualidad se tienen aproximadamente 1860 cabinas lo que demuestra que la fuerza de venta en conjunto a nivel nacional han sobrepasado la tendencia a la que se esperaba llegar en septiembre del 2005.

**Tarifas telefónicas:****TABLA 1.9**

|                                    |
|------------------------------------|
| Celulares Movistar: 0,25           |
| USA 0,25                           |
| Celulares Porta y Alegro PCS: 0,35 |
| Pacto Andino 0,36                  |
| Local 0,16                         |
| Resto América 0,60                 |
| Regional 0,19                      |
| España, Italia 0,40                |
| Nacional 0,25                      |
| Resto Mundo 1,00                   |

*Fuente: Alomil*

**ALEGRO PCS****Concepto de Negocio**

El local deberá encontrarse a 200 mts de distancia de un locutorio Alegro y a 400 mts de un distribuidor, solo en el caso de ser una cadena de negocios no se considerara dicha distancia.

## **TAMAÑO Y FORMA**

Las cabinas telefónicas que serán instaladas dentro de los negocios, deben tener un área de:

2 mts.<sup>2</sup> para 2 cabinas

4 mts.<sup>2</sup> para 3 cabinas.

## **CONDICIONES PARA INSTALACIÓN**

Para acceder a este negocio se debe llenar una solicitud que se enviará en el lapso de 24 horas a la operadora la cual tendrá hasta 5 días de plazo para realizar la inspección visual del local, luego de esto la operadora tendrá 5 días hábiles para emitir el resultado de la inspección.

Con la solicitud el cliente deja el valor de US \$300.00 como garantía de seriedad. Si el local es aprobado este valor será deducible del costo del producto, al no aprobarse la solicitud se procederá a la devolución inmediata de dicho valor y si el cliente desiste de la negociación después de haber firmado la solicitud pierde automáticamente el valor entregado. Una vez aprobado el local, el cliente debe firmar el contrato de franquicia en un plazo máximo de 5 días hábiles, para lo cual deberá cancelar el 50 % del valor total deducido el valor de inscripción.



Ya completado los puntos anteriormente señalados la operadora tendrá un plazo máximo de 30 días para la habilitación del local. Previo al arranque del Centro de Comunicaciones deberá estar cancelado el saldo.

## **CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO PARA CUATRO CABINAS EN ADELANTE**

### **Especificaciones del Local Comercial**

El local comercial donde se instalará el producto debe de ser de fácil acceso y visible, también deberá encontrarse en un sector de interés comercial, en el que haya un alto tráfico peatonal y vehicular.

Cada Centro de Comunicaciones debe encontrarse a una distancia de no menos de 200 mts a la redonda de otro local y a 400 mts a la redonda de un distribuidor de Alegro.

### **Tamaño v Forma**

Los locales para la instalación de un locutorio o centro de comunicaciones deben de tener un área de:

20 mts<sup>2</sup>. Para 4 cabinas

25 mts<sup>2</sup>. Para 6 cabinas

30 mts<sup>2</sup>. Para 8 cabinas

40 mts<sup>2</sup>. Para 10 cabinas

El local debe contar con un baño propio que debe tener servicio higiénico y lavamanos. Se deben realizar todas las adecuaciones pertinentes para asegurar el buen funcionamiento de este baño y su limpieza.

El piso de los locales de los centros de comunicaciones puede ser de cemento, sea este crudo o pintado, debe de estar recubierto de algún material de construcción decorativo de pisos como baldosas, vinyl, madera, etc.

Las paredes deben estar pintadas de colores claros y estar listas para recibir cualquier material promocional como son la colocación de afiches, posters, etc. El tumbado del local debe de ser de color blanco.

## **RENTABILIDAD DEL CLIENTE**

Diariamente cada Centro de Comunicaciones emitirá una tirilla de Resumen.



El beneficio que cada cliente obtiene es igual al 30% calculado sobre el valor del Tiempo Aire Consumido o sea del valor antes de impuestos.

Ejemplo:

**TABLA 1.10**

|                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| <b>BASE IMPONIBLE</b> | <b>\$200.00</b> |
| <b>ICE</b>            | <b>30.00</b>    |
| <b>IVA</b>            | <b>24.00</b>    |
| <b>GRAN TOTAL</b>     | <b>\$254.00</b> |

Fuente: Fast Call Alegro Pcs.

$$\text{\$200.00} \times 30\% = \text{\$60}$$

**TABLA 1.11**

|                                                |                  |
|------------------------------------------------|------------------|
| <b>GRAN TOTAL</b>                              | <b>\$254.00</b>  |
| <b>(-)COM. DIARIA DEL CLIENTE</b>              | <b>(-) 60.00</b> |
| <b>(-) IVA DE LA COMISIÓN</b>                  | <b>(-) 7.20</b>  |
| <b>(+) RET. EN LA FUENTE 8% DE LA COMISION</b> | <b>(+) 4.80</b>  |
| <b>(+) RET. 70% DEL IVA DE LA COMISION</b>     | <b>(+) 5.04</b>  |
| <b>VALOR A PAGAR</b>                           | <b>\$196.64</b>  |

Fuente: Fast Call Alegro Pcs.

## INVERSION Y GASTOS MENSUALES PARA 2 CABINAS

### INVERSION

**TABLA 1.12**

| ITEM                                   | VALOR             | CANTIDAD |
|----------------------------------------|-------------------|----------|
| Área total                             |                   | 2 mts    |
| Software tarifador                     | \$1.765,00        |          |
| Bases Celulares                        | 604,00            | 2        |
| Cabinas                                | 800,00            | 2        |
| Franquicia                             | 600,00            |          |
| Instalación, materiales y capacitación | 600,00            |          |
| Mantenimiento por 1 ano                | 431,00            |          |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>\$4,800.00</b> |          |

*Fuente: Fast Call Alegro Pcs.*

### GASTOS MENSUALES

**TABLA 1.13**

| ITEM                    | VALOR         |
|-------------------------|---------------|
| Papelería y Suministros | 60,00         |
| Salarios                | 150,00        |
| <b>TOTAL</b>            | <b>210.00</b> |

*Fuente: Fast Call Alegro Pcs*





## INVERSION Y GASTOS MENSUALES PARA 4 CABINAS

### INVERSIONES

**TABLA 1.14**

| ITEM                                                           | VALOR           | CANTIDAD |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|----------|
| Área total                                                     |                 | 20 mts   |
| Software tarifador                                             | 1.149,60        |          |
| HARDWARE (Computador,<br>Impresora, UPS)                       | 988,68          |          |
| Instalación, materiales y<br>capacitación                      | 568,00          |          |
| Servicio de apoyo Operativo                                    | 985,72          |          |
| Mantenimiento por 1 ano                                        | 200,00          |          |
| Cabinas                                                        | 1.600,00        | 4        |
| Counter abierto con cajonera                                   | 400,00          |          |
| Rotulación Exterior                                            | 300,00          |          |
| Caja Bases celulares metálica                                  | 100,00          |          |
| Mobiliario (silla secretaria, sillas<br>de espera y taburetes) | 300,00          |          |
| Bases Celulares                                                | 1.208,00        | 4        |
| <b>TOTAL</b>                                                   | <b>7.800,00</b> |          |

*Fuente: Fast Call Alegro Pcs*

**GASTOS MENSUALES****TABLA 1.15**

| <b>ITEM</b>             | <b>VALOR</b>  |
|-------------------------|---------------|
| Renta Oficinas          | 200,00        |
| Agua. Luz, Teléfono     | 50,00         |
| Papelería y Suministros | 60,00         |
| Otros                   | 20,00         |
| Manuales                | -             |
| Papelería inicial       | -             |
| Salarios                | 300,00        |
| <b>TOTAL</b>            | <b>630,00</b> |

*Fuente: Fast Call Alegro Pcs*



**CRONOGRAMA DE VENTAS**  
**LOCUTORIO O MINI LOCUTRIO**

**TABLA 1.16**

|                                | <b>DOS CABINAS</b>               |                                  | <b>TRES CABINAS</b>              |                                  | <b>CUATRO CABINAS</b>            |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                                | <b>CON<br/>MOB. Y<br/>EQUIPO</b> | <b>SIN<br/>MOB. Y<br/>EQUIPO</b> | <b>CON<br/>MOB. Y<br/>EQUIPO</b> | <b>SIN<br/>MOB. Y<br/>EQUIPO</b> | <b>CON<br/>MOB. Y<br/>EQUIPO</b> | <b>SIN<br/>MOB. Y<br/>EQUIPO</b> |
| Equipo Discar                  | 1000                             | 1000                             | 1000                             | 1000                             | 1433                             | 1433                             |
| PC + UPS                       | 50                               | O                                | 50                               | O                                | 720                              | O                                |
| Impresora                      | 220                              | O                                | 220                              | O                                | 220                              | O                                |
| Instalación y<br>Mantenimiento | 308                              | 308                              | 462                              | 462                              | 627                              | 627                              |
| Mobiliario                     | 1130                             | O                                | 1480                             | O                                | 2050                             | O                                |
| Bases                          | 600                              | 600                              | 900                              | 900                              | 1200                             | 1200                             |
| Franquicia                     | 1000                             | 1000                             | 1000                             | 1000                             | 1000                             | 1000                             |
| Total                          | 4308                             | 2908                             | 5112                             | 3362                             | 7250                             | 4260                             |
| <b>PVP</b>                     | <b>\$4800</b>                    | <b>\$3500</b>                    | <b>\$5600</b>                    | <b>\$3900</b>                    | <b>\$7800</b>                    | <b>\$5100</b>                    |

**\*\$300 SE CANCELA POR CONCEPTO DE INSCRIPCION.**

*Fuente: Fast Call Alegro Pcs*

**\*CANCELANDO EL 50% SE ENTREGA EL MOBILIARIO.**

**\*CANCELANDO EL 30% SE ENTREGA LOS EQUIPOS.**

**\* EL 20% RESTANTE SE CANCELA CON UN CHEQUE A 30 DIAS.**

# CABINAS EN LOCALES COMPARTIDOS

TABLA 1.17

|                             | DOS CABINAS       |                    | TRES CABINAS       |                    |
|-----------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                             | CON MOB. Y EQUIPO | SIN MOB. Y EQUIPOS | CON MOB. Y EQUIPOS | SIN MOB. Y EQUIPOS |
| Equipo Discar               | 1000              | 1000               | 1000               | 1000               |
| PC + UPS                    | 50                | 0                  | 50                 | 0                  |
| Impresora                   | 220               | 0                  | 220                | 0                  |
| Instalación y Mantenimiento | 308               | 308                | 462                | 462                |
| Mobiliario                  | 640               | 0                  | 960                | 0                  |
| Bases                       | 600               | 600                | 900                | 900                |
| Franquicia                  | 1000              | 1000               | 1000               | 1000               |
|                             |                   |                    |                    |                    |
| Total                       | 3818              | 2908               | 4592               | 3362               |
| <b>PVP</b>                  | <b>\$4300</b>     | <b>\$3500</b>      | <b>\$5100</b>      | <b>\$3900</b>      |

*Fuente: Fast Call Alegro Pcs*

**\*\$300 SE CANCELA POR CONCEPTO DE INSCRIPCIÓN.**

**\*CANCELANDO EL 50% SE ENTREGA EL MOBILIARIO Y LOS EQUIPOS.**

**\* EL 50% RESTANTE SE CANCELA CON UN CHEQUE A 30 DÍAS.**

**\* UNA SOLA CABINA TIENE UN COSTO DE \$2,500.00**

## **PORTA GSM**

### **CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO**

#### **Concepto del negocio**

Iniciaron en el año 2003 aprovechando la demanda en este tipo de servicios que inclusive aún no está del todo satisfecha.

El locutorio debe estar ubicado a 200 mts de otro locutorio porta, minitienda porta o distribuidora. La única excepción es cuando se trata de una cadena de negocios.

#### **TAMAÑO Y FORMA**

El local donde serán instaladas las cabinas, deberá tener un área de 25 mts.<sup>2</sup> como mínimo para poder ubicar 4 cabinas, que en el caso de Porta es el mínimo de cabinas que se instalan para emprender el negocio.

### **CONDICIONES PARA INSTALACIÓN**

Se presenta una solicitud en alguna distribuidora Porta.

En la solicitud se expresa el deseo de adquirir una concesión de una Tienda de Porta, adjuntando un croquis, un plano y fotos del local donde especifique:

Ciudad, sector, dirección del local y teléfonos, nombre del interesado, copia de cédula del propietario del local y del aspirante a subdistribuidor o RUC y aval de dirección (planilla de agua, luz o teléfono).

Esta solicitud será presentada a Conecel previa inspección del local y levantamiento de un plano para su aprobación.

Una vez obtenida esta se procederá a la firma de los contratos.



- Contrato de arrendamiento del local a nombre de la distribuidora.
- Contrato de Sub-distribución con La distribuidora.
- Contrato de Concesión Comercial.

El minorista debe firmar el contrato de franquicia en un plazo máximo de 7 días hábiles, en ese momento deberá cancelar el 50% del valor total de instalación y el saldo cuando la instalación de los locutorios esté concluida cuyo tiempo máximo es de 30 días.

## **CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO PARA CUATRO CABINAS EN ADELANTE**

### **Especificaciones del Local Comercial**

El local comercial donde se instalarán los locutorios deberán ser de alta circulación peatonal y vehicular de ser de fácil acceso y visible. Esta condición la exigen todas la operadoras que ofrecen este tipo de negocio.

Cabe recalcar que la distancia es de 200mts tanto para locutorios Porta, minitiendas y Distribuidoras excepto si se trata de una cadena de negocios.

### **Tamaño v Forma**

El local deberá tener un área de 25 mts<sup>2</sup> para 4 cabinas, contará con un baño propio el cual deberá tener servicio higiénico y lavamanos. La limpieza del local será a diario.

El piso de los locales de los centros de comunicaciones puede ser de cemento, sea este crudo o pintado, debe de estar recubierto de algún material de construcción decorativo de pisos como baldosas, vinyl, madera, etc.

Las paredes deben estar pintadas de colores de Porta dejando espacios para instalar cualquier material promocional. El tumbado debe ser de color blanco.

## RENTABILIDAD DEL CLIENTE

Diariamente cada Centro de Comunicaciones emitirá una tirilla de Resumen. La información que se incluye es como sigue:

CONECEL concede al franquiciado una participación del 20% de los ingresos netos, de acuerdo a las mediciones realizados por Conecel y sobre la base de facturas emitidas, más la utilidad que genere por la venta de los productos (amigo kit, tarjetas y planes). Y un 7% adicional en locutorios en base a la cuota de productos establecida en la Tienda previa coordinación con el asesor comercial. A continuación mostramos un ejemplo de los ingresos sólo por locutorios.

**TABLA 1.18**

|                       |                 |
|-----------------------|-----------------|
| <b>BASE IMPONIBLE</b> | <b>\$300.00</b> |
| <b>ICE</b>            | <b>45.00</b>    |
| <b>IVA</b>            | <b>36.00</b>    |
| <b>GRAN TOTAL</b>     | <b>\$381.00</b> |

*Fuente: Cellshop Porta Gsm*





**TABLA 1.19**

|                                                    |                  |
|----------------------------------------------------|------------------|
| <b>GRAN TOTAL</b>                                  | <b>\$381.00</b>  |
| <b>(-)COM. DIARIA DEL<br/>CLIENTE</b>              | <b>(-) 60.00</b> |
| <b>(-) IVA DE LA COMISIÓN</b>                      | <b>(-) 7.20</b>  |
| <b>(+) RET. EN LA FUENTE 8%<br/>DE LA COMISION</b> | <b>(+) 4.80</b>  |
| <b>(+) RET. 70% DEL IVA DE LA<br/>COMISION</b>     | <b>(+) 5.04</b>  |
| <b>VALOR A PAGAR</b>                               | <b>\$323.64</b>  |

*Fuente: Cellshop Porta Gsm*

## INVERSIONES

TABLA 1.20

| ITEM                                                        | VALOR           | CANTIDAD |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|----------|
| Área total                                                  |                 | 25 mts   |
| Software tarifador                                          | 1.149,60        |          |
| HARDWARE (Computador, Impresora, UPS)                       | 788,68          |          |
| Instalación, materiales y capacitación                      | 468,00          |          |
| Servicio de apoyo Operativo                                 | 785,72          |          |
| Mantenimiento por 1 año                                     | 200,00          |          |
| Cabinas                                                     | 1.400,00        | 4        |
| Counter abierto con cajonera                                | 400,00          |          |
| Rotulación Exterior                                         | 200,00          |          |
| Caja Bases celulares metálica                               | 100,00          |          |
| Mobiliario (silla secretaria, sillas de espera y taburetes) | 300,00          |          |
| Bases Celulares                                             | 1.208,00        | 4        |
| <b>TOTAL</b>                                                | <b>7.000,00</b> |          |

Fuente: Cellshop Porta Gsm

**GASTOS MENSUALES****TABLA 1.21**

| <b>ITEM</b>             | <b>VALOR</b>  |
|-------------------------|---------------|
| Renta Oficinas          | 200,00        |
| Agua. Luz, Teléfono     | 50,00         |
| Papelería y Suministros | 60,00         |
| Otros                   | 20,00         |
| Manuales                | -             |
| Papelería inicial       | -             |
| Salarios                | 300,00        |
| <b>TOTAL</b>            | <b>630,00</b> |

*Fuente: Cellshop Porta Gsm*

**1.2.2.3. PARTICIPACIÓN DEL MERCADO**

Sobre la participación de mercado, se tomara en consideración la participación en el negocio de las operadoras de telefonía, las cuales incluye el número de locales instalados, frente a los instalados por las otras operadoras, así tenemos:

TABLA 1.22

| PARTICIPACION DE LAS OPERADORAS |                   |               |
|---------------------------------|-------------------|---------------|
| EMPRESA                         | NUM DE LOCUTORIOS | PARTICIPACION |
| ANDINATEL                       | 575               | 13%           |
| PACIFICTEL                      | 614               | 14%           |
| ETAPA                           | 128               | 3%            |
| MOVISTAR                        | 1860              | 43%           |
| ALEGRO PCS                      | 550               | 13%           |
| PORTA                           | 620               | 14%           |
| TOTAL                           | 4347              | 100%          |
| CYBERS INSTALADOS LEGALMENTE*   |                   | 1200          |
| ESTIMADO CYBERS CON LOCUTORIOS  |                   | 1140          |
| TOTAL DE LOCUTORIOS DISPONIBLES |                   | 5487          |

Fuente: Suptel



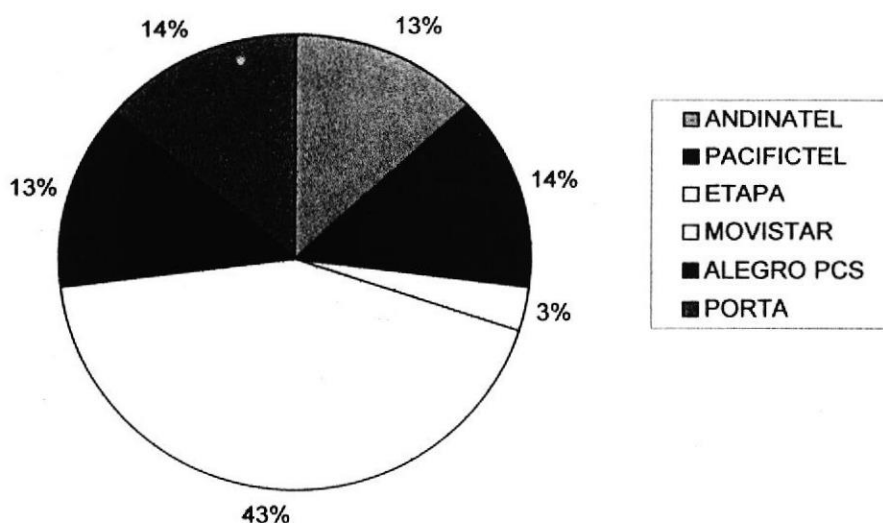
\*existen un numero indeterminado de cybers no autorizados y funcionando los cuales no están registrados en la base de datos de la SUPTEL, se considera que estos locales bien pueden ser un 60% del total de locales instalados

Hay que notar que las operadoras Andinatel, Pacifictel y Etapa no tienen una operación nacional sino regional, por lo que su participación de mercado esta limitada a su región de operación. Por otro lado no se tienen registros de funcionamiento e instalación de las operadoras de telefonía IP, esto se debe a que muchas de estas compañías no revelan sus bases de datos y no están reguladas por entidad alguna, además muchas de sus operaciones son realizadas por Internet por medio de compra de minutos mediante tarjeta de crédito, lo que impide analizar la facturación promedio de estas, mas sin embargo se puede considerar que dentro de esta tecnología el principal operador es Net2Phone, la cual si mantiene oficinas en Quito y Guayaquil.

Así según estos datos la participación por compañía es de la siguiente manera:

**GRÁFICO 1.3**

PARTICIPACION DE MERCADO POR OPERADORAS



*Fuente: Suptel.*

Según estos datos se tiene que la empresa con mayor participación en el mercado es Movistar, con una participación del 43% del total de cabinas instaladas, sin considerar a los locutorios instalados por los cybers.

Dado que el mercado se muestra de esta forma es conveniente analizar la participación que tienen los distintos mayoristas de Movistar, dentro del mercado de locales instalados y analizar la participación que mantiene la empresa Alomil con relación a sus competidores directos, los otros locales de Movistar.

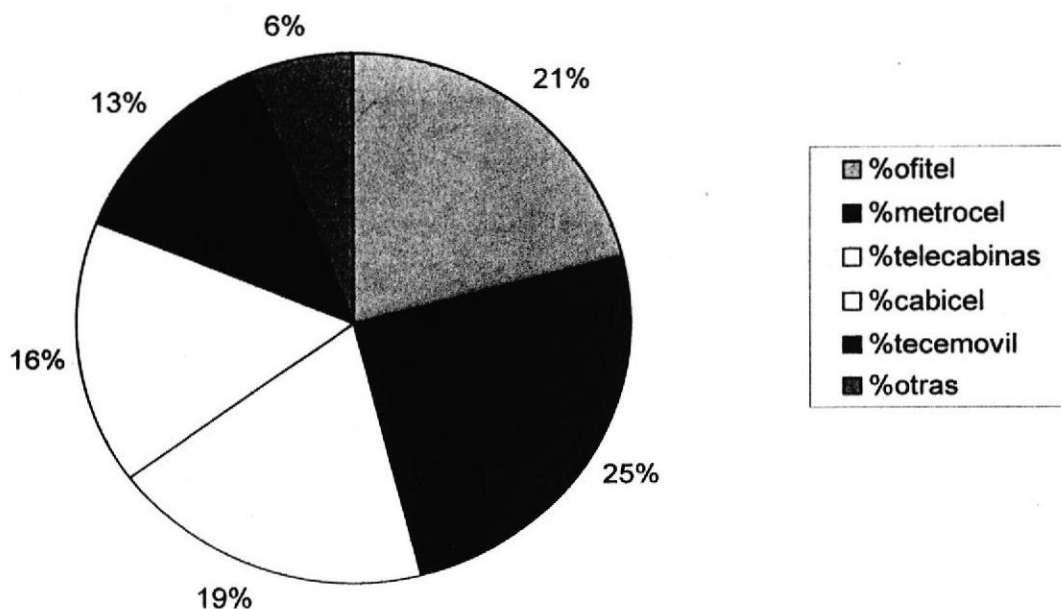
TABLA 1.23

| PARTICIPACION DE LOS DISTRIBUIDORES |                   |               |
|-------------------------------------|-------------------|---------------|
| EMPRESA                             | NUM DE LOCUTORIOS | PARTICIPACION |
| METROCEL                            | 464               | 25%           |
| ALOMIL                              | 391               | 21%           |
| TELECABINAS                         | 335               | 18%           |
| CABICEL                             | 298               | 16%           |
| TECEMOVIL                           | 260               | 14%           |
| OTRAS                               | 112               | 6%            |
| TOTAL                               | 1860              | 100%          |

Fuente: Movistar.

GRÁFICO 1.4

PARTICIPACION DE MERCADO DE MAYORISTAS MOVISTAR



Fuente: Suptel.

Así según estos datos la participación por mayorista, muestra que la empresa Alomil se encuentra en una posición importante dentro del mercado, con su marca Ofitel, mostrando un 21% de participación manteniendo un segundo lugar frente al líder Metrocel que mantiene un 25% de participación de mercado y frente a su competidor mas cercano Telecabinas que mantiene un 19% de participación. Dado estos datos tenemos que para que la empresa mejore su participación de mercado debe de mantener una agresiva estrategia de cobertura e ingresar a áreas donde exista demanda potencial alta, basado esto según los parámetros nombrados anteriormente que sirven para posicionar a un local en un área de gran potencial.

### **1.2.3. ESTUDIO-ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y POTENCIALES CLIENTES**

La empresa ALOMIL considera clientes a sus franquiciados o minoristas y por ende estos serán llamados de cualquiera de estas formas indistintamente, al mismo tiempo es importante resaltar que para que estos puedan dar un buen servicio a los usuarios o consumidores de los productos que se ofrecen en los locales, la infraestructura y el funcionamiento de estos debe ser optimo. Tan solo así se maximizara las utilidades y la satisfacción del los minoristas.

El análisis siguiente se propondrá en la siguiente dirección:

- Análisis de los minoristas, sus requerimientos y necesidades, potencial de crecimiento, ubicación, infraestructura, potencial de negocios, funcionamiento y otras variables.

Por medio de este se obtendrá los distintos requerimientos y necesidades que tienen los minoristas de la empresa y las formas con el cual potenciar a la demanda.

Al mismo tiempo seria interesante decir que se considera un potencial lugar de consumo para las cabinas telefónicas y los productos que podría ofrecer si este lugar cumple con las siguientes especificaciones.



- Avenidas y calles principales, con alto tráfico peatonal.
- Locales comerciales que se encuentren en zonas o a lado de comercio masivo, tales como bancos, restaurantes, farmacias, hospitales, universidades, entre otros.
- Que los locales estén en sitios visibles.
- Locales que estén ubicados en centros comerciales, aeropuertos y terminales terrestres de alto tráfico.
- Lugares de alto flujo turístico.
- Locales en plantas bajas, excepto en centros comerciales.
- Zonas con baja penetración de la telefonía convencional.
- Zonas donde exista potenciales clientes por lo menos 1000 a 5000 individuos o 400 familias, si el local tiene mayor potencial debería considerarse invertir en mayor infraestructura.



- No considerar calles de flujo vehicular rápido y calles demasiado amplias.
- No considerar anillos de circunvalación.
- No considerar pasillos.
- No considerar locales ubicados junto a puentes y pasos a desnivel.

Si el lugar cumple con estas características, se considera a un local de potencial alto, gran afluencia de clientes y oportunidad de negocios. En base a esto el local mantendrá gran afluencia de cliente y ganancias importantes.

#### **1.2.3.1. DISEÑO DEL ESTUDIO DEL MERCADO, PROCESOS DE EJECUCIÓN Y RECOPIACIÓN DE DATOS.**

El presente estudio tiene como principal objetivo el conocer la situación general de los locales minorista de ALOMIL, su problemática, su potencial de negocios y crecimiento, su situación ante la empresa, sus clientes, el aspecto técnico y de servicio que estos necesitan y desearían, las relaciones con la empresa, la satisfacción con el negocio, su rentabilidad, el impacto de la competencia actual y potencial entre otros factores que inciden en la productividad y el buen funcionamiento de cada unidad de negocios.

Como principal meta se tiene el de identificar estas variables con la finalidad de implementar planes estratégicos de corto, mediano y largo plazo, el de estructurar planes de negocios que permitan crecer

sostenidamente e incentivar una mejora en la rentabilidad de los negocios, orientando la división tecnológica hacia los distintos componentes del mercado como clientes, competencia actual y potencial, productos actuales, nuevos, complementarios y sustitutos, aspectos de regulación, organismos de cooperación y condiciones internacionales.

Ante esto es indispensable establecer puntos básicos de acción para forjar el cambio, ajustar políticas y mejorar. Un buen principio es generar información sólida, eficiente, eficaz, medible y oportuna que permita guiar a las áreas ejecutivas en la concepción de planes de negocios ganadores.

## **OBJETIVOS**



### **OBJETIVO GENERAL**

Conocer la situación general y específica de los distintos puntos minoristas del país y analizar los diferentes factores, que influyen en su productividad, rentabilidad, su permanencia, su visión de crecimiento en el negocio y las relaciones comerciales con la empresa.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar el nivel de satisfacción del franquiciante con los servicios y atención que le brinda la empresa y como podría mejorar.

- Determinar el nivel de imagen que tiene la empresa y la marca con respecto a los franquiciantes. Determinar cual seria la forma de mejorar.
- Determinar cual serian los problemas más frecuentes, que afectan a la productividad del negocio.
- Determinar si el negocio cumplió con las expectativas de rentabilidad/ganancias que tenia previsto el inversionista al iniciar el negocio.
- Determinar cuales son los factores que influyen positivamente en la rentabilidad del franquiciante.
- Determinar cuales son los factores que influyen negativamente en la rentabilidad del franquiciante.
- Determinar cuales factores serian necesarios para mejorar la rentabilidad.
- Determinar el nivel de satisfacción con el servicio técnico brindado, cuales son los aspectos positivos y negativos y como podría mejorar.
- Determinar el volumen de recursos (tecnológicos, personal, activos, publicitarios y financieros) tiene el franquiciante y como los utiliza en relación al optimo necesario para crecer.
- Determinar si el minorista desea permanecer en el negocio y por cuanto tiempo más, o desea venderlo o cerrarlo y en que tiempo desea hacerlo. ¿Por qué?.
- Determinar cual es la visión de crecimiento en el negocio y hacia donde quisiera el franquiciante que su negocio creciera (que nuevos

productos serian factibles ofrecer) y si estaría dispuesto a invertir en estos nuevos negocios si se le ofreciera una buena rentabilidad.

- Determinar el grado de intensidad y apego en las relaciones con la empresa. Cuales son los aspectos positivos y negativos. ¿Cómo mejorarían?.
- Determinar el grado de influencia actual y futura en su negocio (niveles de ganancia, crecimiento y cantidad de clientes) de la competencia directa o indirecta como las telecabinas, los locutorios de PORTA, ALEGRO, PACIFICTEL, ANDINATEL y MOVISTAR, cybers café y locales comerciales de productos de telecomunicaciones.

## **PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS**

- El nivel de satisfacción que tiene el franquiciante sobre los servicios y atención que le brinda la empresa es bajo y la principal formula con la cual puede mejorar es ofreciendo una rápida respuesta a los requerimientos.
- El nivel de buena imagen que tiene la empresa y la marca con respecto a los franquiciantes es alto.
- Los problemas más frecuentes, que afectan a la productividad del negocio son: daños en las bases celulares y mala tarificación.
- El negocio si cumple con las expectativas de rentabilidad/ganancias que tenia previsto el inversionista al iniciar el negocio.

- Los factores que influyen positivamente en la rentabilidad del franquiciante son: la ubicación del local y la publicidad de la empresa en ese orden.
- Los factores que influyen negativamente en la rentabilidad del franquiciante son: las fallas técnicas y la inseguridad en ese orden.
- Los factores que serian necesarios implementar para mejorar la rentabilidad es mayor atención y rapidez de respuesta.
- El nivel de satisfacción con el servicio técnico brindado es bajo.
- El minorista no tiene los recursos necesarios para que funcione el negocio óptimamente.
- El minorista si desea permanecer en el negocio y de forma indefinida.
- Los locales de la competencia influyen bajamente sobre las ganancias de los locales de la empresa.

## **METODOLOGIA**

La metodología utilizada será la entrevista mediante un formulario tipo encuesta y la observación directa por parte de la persona encargada de realizar la entrevista.

Para esto se dispondrá de un cuestionario<sup>1</sup> que será manejado por el entrevistador, el cual tomará información del dueño del local, del administrador del local, las condiciones del local y el entorno que este

---

<sup>1</sup> Ver ANEXO I. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA Y CHECK LIST

presenta (localización, potencial de ventas y demanda, capacidad instalada, potencial de crecimiento, seguridad, competencia).

Este formulario consta de 2 partes:

1. Formulario de entrevista: aquel formulario en el cual se tomaran las distintas impresiones que puedan generarse del franquiciante y el administrador del local.

Con este formulario se solicitará información sobre la situación del local con respecto a su rentabilidad, satisfacción con la franquicia, empresa y marca, la visión de crecimiento del franquiciante, su disposición para nuevas inversiones, las relaciones comerciales de estos para con la empresa, la permanencia con el local y que factores afectan directa o indirectamente al buen desempeño de cada local.

2. Formulario de observación: este formulario será manejado por el entrevistador y tomara datos sobre el local, su entorno y los recursos que este dispone.

Este formulario se utilizará con el fin de evaluar los recursos que este dispone y su capacidad instalada, su potencial de negocios, ventas y demanda, aspectos sobre la localización, uso de recursos y el potencial para generar nuevos negocios.



El sistema de recolección de datos será a partir de censos y no de muestreo, es decir se tomara datos de toda la población objetivos (aproximadamente 293 locales), para lo cual se estima un tiempo de trabajo en recolección de 440 horas laborables, incluyendo sábados, en un trabajo en conjunto con los telesupervisores.

Los telesupervisores, los cuales ya conocen antecedentes sobre el cliente tendrán una labor fundamental, la cual es describir aspectos relevantes sobre cada local antes y después de cada entrevista. Dando información relevante, oportuna y de primera mano sobre las distintas situaciones de cada punto minorista, las condiciones en que este se encuentra y otras informaciones que bien pueden servir con motivo de análisis.

Toda la información recabada será analizada y tabulada, mediante programas de computación como Excel y SPSS, con el fin de armar una tendencia de comportamiento y estructurar planes posteriores con el afán de mejorar el servicio, solucionar problemas ágilmente, implementar políticas de trabajo en función del cliente, establecer sistemas de trabajo eficientes y eficaces, potencializar negocios y estructurar planes estratégicos que contemplen los requerimientos, necesidades, sugerencias y otros factores de los minoristas.

#### **1.2.3.2. ANÁLISIS DE VARIABLES DE INFORMACIÓN**

Esta encuesta fue elaborada a partir de un censo que se le realizó a los dueños y administradores de los locutorios de Alomil-Ofitel (las

tabulaciones de la encuesta y check list están en los anexos 2 y 3), la cual nos sirvió para despejar dudas importantes respecto al funcionamiento, servicio, rentabilidad, incorporación de nuevos productos, etc.

Los resultados en la encuesta fueron los siguientes:

## **CONTRASTES DE HIPOTESIS**



### **HIPÓTESIS #1**

A nivel general los franquiciantes están regularmente conformes, ya que la calificación promedio fue de 3/5 en satisfacción sobre los servicio de la empresa. No obstante es necesario mejorar para poder brindarles una atención y servicio pleno. Por lo tanto urge la implementación de nuevos módulos de servicio y atención para poder ofrecerles una respuesta rápida y eficaz a sus requerimientos, como lo podemos comprobar en la pregunta #2 de la encuesta cuya respuesta es similar a la de la pregunta #1. La hipótesis no se acepta.

### **HIPÓTESIS #2**

La empresa goza de una buena imagen, lo podemos comprobar en la pregunta #3 de la encuesta, su calificación fue de 4. Esto se debe en gran manera al prestigio que goza la marca ya que ésta se la relaciona con el servicio frente a las demás operadoras como Porta, Alegre, Pacifictel y Etapa. Por lo tanto no sólo las cabinas de Alomil-Ofitel se benefician de



éste prestigio sino todas las empresas que tienen relaciones comerciales con Movistar antes llamada Bellsouth. En el cuadro de la pregunta #17 podemos observar en forma general que el 86% de clientes escogieron esta empresa por todos los servicios que la empresa ofrece y todo lo que representa, tal como se lo muestra:

**TABLA 1.24**

| PREGUNTA 17 Esta usted de acuerdo con esta frase:                                                                                                                                                                                                                                       |      |      |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|--|--|
| "Yo escogí a esta empresa porque tienen una perspectiva y facilidades sobre el negocio, que me hace ganar rentabilidad, que por mi solo no las hubiera podido lograr. Ellos tienen la experiencia, la tecnología, la marca y la estregáis que necesito para triunfar y que yo no tengo" |      |      |  |  |
| FRASE:                                                                                                                                                                                                                                                                                  | %    | SUMA |  |  |
| SI                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0,86 | 129  |  |  |
| NO                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0,14 | 21   |  |  |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Los Autores*

Así mismo se analiza que los franquiciantes creen en la empresa, el servicio, el apoyo en la gestión que ofrece la empresa y sobre todo el trabajo que realiza el vendedor el cual alcanzó la puntuación más alta y es la imagen principal de la empresa en el momento de negociar con el cliente, lo cual significa que el porcentaje que tiene la empresa en imagen es muy buena, tal como se muestra en la pregunta 3 que califico con puntuación de 4 (bueno) y la pregunta 16, tal como se muestra:

TABLA 1.25

| PREGUNTA 16                    |      |      |
|--------------------------------|------|------|
| POR QUE ESCOGIO A ESTA EMPRESA | %    | SUMA |
| OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO     | 0,12 | 18   |
| SE LA RECOMENDARON             | 0,25 | 38   |
| CREE EN LA EMPRESA             | 0,11 | 17   |
| APOYO EN LA GESTION            | 0,16 | 24   |
| BUEN TRABAJO DEL VENDEDOR      | 0,29 | 44   |
| BUEN SERVICIO                  | 0,07 | 11   |

*Fuente: La Encuesta*

*Elaborado: Los Autores*

Esta imagen esta consolidada con un 22% de participación de mercado de las cabinas de Movistar a nivel nacional, por lo que Alomil-Ofitel debe mejorar su imagen de empresa hasta alcanzar un posicionamiento que lo separe de las demás empresas dedicadas a este negocio no sólo de su operadora, sino a nivel general.

Para mejorar la imagen los franquiciantes enumeraron una serie de respuestas. A continuación mostraremos las cuatro principales, las cuales se basan en la pregunta #7:

1.- Promociones y publicidad, las cuales servirán para atraer más clientes y fortalecer la imagen de la empresa.

2.- Mejorar el servicio, principalmente el de atención a los clientes y el técnico.

3.- Comunicación y coordinación, para trabajar de una manera más efectiva y en equipo, lo que ahorrará a las dos partes principalmente tiempo.

4.- Atención, la cual va en relación al servicio.

Es necesario recalcar en éstas cuatro sugerencias para poder alcanzar el éxito deseado.

### **HIPÓTESIS #3**

La hipótesis es verdadera. A continuación se presentan los problemas más comunes que afectan la productividad de la empresa, según los datos presentados de la pregunta 9:

1.- Servicio técnico (17%): La demora del servicio técnico al llamado de los franquiciantes, genera pérdidas importantes, ya que dependiendo del problema los cuales pueden ser varios, como daños en las bases, error en la tarificación, caída del sistema u otros problemas, el tiempo de reparación varía.

2.- Publicidad y propaganda (11%): La publicidad y la propagando son dos factores de importancia para atraer a los futuros clientes y por ende mejorar la productividad de las cabinas. Pero así como las ventas no dependen de manera absoluta de Alomil-Ofitel sino también del manejo efectivo de estos recursos por parte de los franquiciantes, no obstante

queda por parte de Alomil-Ofitel incrementar la cantidad de éstos factores.

3.- Problemas de tarifación (7%): Sigue siendo uno de los puntos que necesita de mayor atención por parte de Alomil-Ofitel, sobre todo debido a que estos afectan a los cobros de la empresa.

4.- Respuesta del servicio técnico (7%): también existe una falta de respuesta del servicio técnico, lo que genera ineficiencias y pérdidas de rentabilidad.

5.- Instalación y devolución de bases (6%): otros de los más grandes problemas es sobre la instalación y la devolución de las bases celulares, ya que existe tardanza que incluso se demoran hasta meses.

Por tanto estas fallas técnicas afectan también la rentabilidad, tal como lo pronuncia un 18% que se muestra la pregunta #14. Es necesario que la empresa NUFTIC que es la encargada de realizar esta labor mejore en el tiempo de respuesta y la calidad del servicio.

En base a estas fallas se analiza cual son las necesidades de los clientes por las áreas, en lo que no están cumpliendo las expectativas:

1. Servicio técnico: falta respuesta y atención rápida.
2. Publicidad: manejar publicidad orientada a las necesidades de cada local y que esta sea más agresiva.

3. Servicio al cliente: un servicio al cliente esmerado, ágil y eficiente, que responda a las necesidades de los clientes.
4. Información sobre el negocio: Se debe realizar un trabajo de inducción completo sobre el negocio que deje satisfecho a los actuales o futuros clientes que deseen invertir.
5. Cobranzas: Se produce principalmente por los problemas que se presentan en la tarificación de los minutos consumidos por los clientes, la cual afecta seriamente a los ingresos de la empresa.
6. Ventas: Las ventas abarcan un campo mucho más amplio ya que no sólo dependen de Alomil-Ofitel sino también de la competencia, ubicación y de las estrategias que implementen los dueños o administradores de las cabinas.

#### **HIPÓTESIS #4**

Se siente una insatisfacción por parte de los franquiciantes ya que sus expectativas no han sido cubiertas del todo. Eso es lo que refleja la pregunta #4 con una calificación de 3, y recordemos que mientras el servicio técnico no mejore (pregunta #8) no se podrán alcanzar las expectativas de rentabilidad, ya que es considerado como el área de mayor problemática y luego la publicidad, tal como lo podemos ver:

**TABLA 1.26**

| PREGUNTA 8 |     |     |     |     |     |     |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| No         | COB | STC | VTS | PUB | INF | SCT |
| POSICION   | 5   | 1   | 6   | 2   | 4   | 3   |
| SUMA       | 162 | 58  | 172 | 77  | 127 | 118 |

*Fuente: Encuesta**Elaborado: Los Autores.*

Se siente una insatisfacción por parte de los franquiciantes ya que sus expectativas no han sido cubiertas del todo, es decir la rentabilidad según los franquiciados es regular, por lo tanto la hipótesis es falsa.

### **HIPÓTESIS #5**

Los factores que influyen de manera positiva en la rentabilidad del negocio principalmente son la ubicación del local, así como una buena administración del mismo. Por lo tanto la hipótesis #4 es falsa ya que la publicidad está ubicada en tercer lugar como se muestra en el siguiente cuadro:

TABLA 1.27

|                      |      |      |
|----------------------|------|------|
| PREGUNTA 13          |      |      |
| VARIABLES POSITIVAS  |      |      |
| RENTABILIDAD         | %    | SUMA |
| APOYO                | 0,13 | 39   |
| PUB BELL             | 0,17 | 51   |
| LOCALIZACION LOCAL   | 0,24 | 70   |
| PUB EMPRESA          | 0,12 | 35   |
| SERVICIO             | 0,11 | 33   |
| ADMI LOCAL           | 0,23 | 68   |
| OTROS                |      |      |
| BUENA ATENCION LOCAL |      | 11   |
| LOCAL PROPIO         |      | 5    |
| IMAGEN LOCAL         |      | 4    |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Los Autores

## HIPÓTESIS #6

En pregunta 14 se puede ver que las fallas técnicas muestran un 18%, la inseguridad la cual se encuentra al igual que el aumento de la competencia y la respuesta tardía de la empresa con un 17%, estos forman los principales factores que influyen negativamente en el rendimiento de la empresa, por lo tanto esta hipótesis es verdadera.

En este cuadro se muestran las variables negativas que afectan la rentabilidad del negocio:

**TABLA 1.28**

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| <b>PREGUNTA 14</b>               |      |
| VARIABLES NEGATIVAS RENTABILIDAD | %    |
| FALLAS TECNICAS                  | 0,18 |
| INSEGURIDAD Y ROBOS              | 0,17 |
| BAJO PRECIO COMPT                | 0,12 |
| <b>PREGUNTA 22</b>               |      |
| ALTA INVERSION                   | 0,13 |
| RESPUESTA TARDIA DE LA EMPRESA   | 0,17 |
| AUMENTO COMPETENCIA              | 0,17 |
| ALTOS GASTOS DE OPERACIÓN        | 0,08 |
| OTROS                            |      |
| POCA PROMOCION                   |      |

*Fuente: Encuesta**Elaborado: Los Autores***HIPÓTESIS #7**

Los factores que se deberían mejorar para incrementar la rentabilidad del negocio, serían vender nuevos productos, así como mejorar el servicio.

**TABLA 1.29**

| QUE PRODUCTOS LE OFRECERÍA: | %    | SUMA |
|-----------------------------|------|------|
| CELULARES                   | 0,25 | 38   |
| TARJETAS DE TELEFONOS       | 0,23 | 35   |
| INTERNET                    | 0,15 | 23   |
| ACCESORIOS                  | 0,18 | 27   |
| FAXES                       | 0,12 | 18   |
| RADIOS COMUNICADORES        | 0,02 | 3    |
| EQUIPOS PARA INTERNET       | 0,05 | 8    |

*Fuente: Encuesta.**Elaborado: Los Autores.*



Lo cual se puede comprobar en la pregunta 21 y 22. Ya que el 98% de los clientes desean incorporar nuevos productos, a continuación se muestran los preferidos:

Ubicándose la venta de celulares en primer lugar con un 25%, seguido con la de tarjetas de teléfono 23%. Lo que demuestra las ganas de los dueños de las cabinas en crecer con su negocio.

Por lo tanto la hipótesis es falsa ya que como primer punto está la venta de nuevos productos, seguida de la atención.



## **HIPÓTESIS #8**

El nivel de satisfacción es medio por lo tanto la hipótesis es falsa. Pero no deja de ser preocupante la calificación de 3 en la pregunta #5.

La opinión sobre "NUFTIC" varía, esto depende básicamente del equipo técnico que visita a la empresa, ya que como nos podemos dar cuenta en el siguiente cuadro mientras a unos le parece que el profesionalismo es un punto a favor de esta empresa para otros no tiene ningún factor positivo.

TABLA 1.30

| PREGUNTA 10            |            |
|------------------------|------------|
| POSITIVOS              | PORCENTAJE |
| ATENCION Y RESPUESTA   | 0,04       |
| CORDIALES              | 0,14       |
| PROFESIONALES          | 0,23       |
| RAPIDEZ                | 0,05       |
| PRESTOS A ESCUCHAR     | 0,03       |
| BUSCAN SOLUCION        | 0,08       |
| BUEN SERVICIO          | 0,04       |
| EFICACIA               | 0,05       |
| CUMPLIDOS              | 0,05       |
| SERVICIO PERSONALIZADO | 0,02       |
| NINGUNO                | 0,21       |
| OFRECEN MAS SERVICIOS  | 0,01       |
| PUNTUALIDAD            | 0,04       |
| GARANTIA EN REPUESTOS  | 0,02       |

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los Autores.

En lo que respecta a los factores negativos las demoras e incumplimientos, la falta de comunicación son los más importantes.

Pero nos podemos fijar que existe un sector en este caso el 13% que contesta que no existe ningún problema. Por lo tanto se demuestra tomando en cuenta el cuadro anterior que la percepción de los clientes acerca de NUFTIC depende del trabajo profesional, puntualidad y cordialidad principalmente del equipo técnico que acude al llamado.



**TABLA 1.31**

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| PREGUNTA 11                           |            |
| NEGATIVOS                             | PORCENTAJE |
| DEMORAS Y INCUMPLIMIENTO              | 0,27       |
| ALTO COSTO                            | 0,07       |
| COMUNICACIÓN, COORDINACION Y RELACION | 0,11       |
| ORGANIZACIÓN                          | 0,08       |
| FALTA PERSONAL                        | 0,05       |
| STOCK DE MATERIALES                   | 0,04       |
| NO CONTESTAN                          | 0,15       |
| NO HACEN SONDEOS NI CONTROL           | 0,03       |
| NINGUNO/N.C                           | 0,13       |
| MAL TRATO Y SERVICIO                  | 0,04       |
| NO PRESENCIA EN OTRAS ZONAS           | 0,01       |
| POCO MANTENIMIENTO                    | 0,01       |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Los Autores*

En la pregunta #12 los clientes ofrecen una serie de ideas que sin lugar a dudas reflejan sus preocupaciones y anhelos principales que desea mejore NUFTIC:

TABLA 1.32

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| PREGUNTA 12                           |            |
| COMO MEJORAR                          | PORCENTAJE |
| AGILIDAD Y RAPIDEZ                    | 0,11       |
| ORGANIZACIÓN                          | 0,07       |
| ATENDER REQUERIMIENTOS Y SOLUCIONAR   | 0,12       |
| COMUNICACIÓN, COORDINACION Y RELACION | 0,1        |
| CONTROL, SUPERVISION Y SEGUIMIENTO    | 0,13       |
| CAPACITAR A LOS OPERADORES            | 0,05       |
| SOLUCION VIA PHONE                    | 0,05       |
| MAS Y MEJOR PERSONAL                  | 0,14       |
| PREVENCION                            | 0,03       |
| INVENTARIOS DE MATERIALES             | 0,06       |
| HACER ESTUDIOS                        | 0,02       |
| MAYOR SERVICIO PERIODICO/PREVENTIVO   | 0,11       |
| TECNICOS POR ZONAS GEO                | 0,04       |
| MEJORES EQUIPOS                       | 0,02       |
| MEJORES COSTOS                        | 0,03       |
| RESPETAR INFORMACION                  | 0,02       |

Fuente: Encuesta

Elaborado: Los Autores

## HIPÓTESIS #9

Esta hipótesis es totalmente falsa. En la tabla podemos darnos cuenta que los minoristas si tienen recursos obviamente varían dependiendo del capital de cada uno.

**TABLA 1.33**

| PREGUNTA 23                            |      |     |
|----------------------------------------|------|-----|
| TENDRIA EN POCOS MESES LOS FONDOS PARA |      |     |
| INVERTIR EN OTROS PRODUCTOS            |      |     |
| SI                                     | 0,86 | 129 |
| NO                                     | 0,14 | 21  |

*Fuente: La Encuesta.*

*Elaborado: Los Autores.*

Por lo tanto ellos estarían dispuestos a invertir para mejorar el nivel del negocio. El rango preferido en el cual incurriría el minorista para nuevas inversiones estaría entre \$1001 – \$3000.

**TABLA 1.34**

| PREGUNTA 24       | %    | SUMA |
|-------------------|------|------|
| CUANTO INVERTIRIA |      |      |
| MENOS DE 1000     | 0,05 | 8    |
| ENTRE 1001-3000   | 0,83 | 125  |
| ENTRE 3001-5000   | 0,08 | 12   |
| ENTRE 5001-7000   | 0,03 | 5    |
| ENTRE 7001-9000   | 0,01 | 2    |
| ENTRE 9001-11000  | 0    | 0    |
| MAS DE 11001      | 0    | 0    |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Los Autores.*

### **HIPÓTESIS #10**

El 96% de los clientes desean permanecer con el negocio, mientras el 4% preferiría venderlo. Por lo tanto esta hipótesis es verdadera ya que el margen de clientes que desean vender el negocio es mínimo.

**TABLA 1.35**

| PREGUNTA 18                |      |      |
|----------------------------|------|------|
| QUE DESEA                  | %    | SUMA |
| PERMANECER CON EL NEGOCIO: | 0,96 | 144  |
| VENDER EL NEGOCIO          | 0,04 | 6    |
| CERRARLO                   | 0    | 0    |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Los Autores*

La pregunta #21 corrobora el resultado ya que el 98% de los clientes desean crecer con nuevos productos.



### **HIPÓTESIS #11**

Según los dueños y administradores de las cabinas telefónicas la competencia directa sobre todo afecta de forma severa las ganancias. Aquí influyen muchos factores debido a que no existe una ley de la Superintendencia de Telecomunicaciones que regule la distancia entre las cabinas telefónicas. Existen normas internas como la que tiene Movistar

que en 400 metros a la redonda no se puede ubicar otra cabina de esta operadora.

Pero en otras operadoras como Porta por ejemplo no existen este tipo de leyes.

**TABLA 1.36**

|                                |      |      |
|--------------------------------|------|------|
| PREGUNTA 19                    |      |      |
| LA COMPETENCIA DIRECTA AFECTA: | %    | SUMA |
| LA GANANCIA                    | 0,82 | 82   |
| NO AFECTA LA GANANCIA          | 0,18 | 18   |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Los Autores*

La competencia indirecta como muestra el cuadro afecta en menor proporción los ingresos de las cabinas Movistar, ya que estas abarcan otros servicios que no aun brindan nuestros locales. En un futuro si se decide incursionar en otros servicios que provea la competencia indirecta de seguro afectaran nuestros ingresos siempre y cuando exista una saturación de negocios dedicados a ofrecer el mismo tipo de productos y servicios.

**TABLA 1.37**

|                                  |      |      |
|----------------------------------|------|------|
| PREGUNTA 20                      |      |      |
| LA COMPETENCIA INDIRECTA AFECTA: | %    | SUMA |
| SI                               | 0,33 | 33   |
| NO                               | 0,67 | 67   |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Los Autores*

Según los dueños y administradores de las cabinas telefónicas la competencia directa sobre todo, afecta de forma severa las ganancias. Aquí influyen muchos factores debido a que no existe una ley de la Superintendencia de Telecomunicaciones que regule la distancia entre las cabinas telefónicas. Existen leyes internas como la que tiene Movistar que en 400 metros a la redonda no se puede ubicar otra cabina de esta operadora.

Pero en otras operadoras como Porta por ejemplo no existen este tipo de leyes.

**TABLA 1.38**

|                                |      |      |
|--------------------------------|------|------|
| PREGUNTA 19                    |      |      |
| LA COMPETENCIA DIRECTA AFECTA: | %    | SUMA |
| LA GANANCIA                    | 0,82 | 123  |
| NO AFECTA LA GANANCIA          | 0,18 | 17   |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Los Autores*

La competencia indirecta como muestra el cuadro afecta en menor proporción los ingresos de las cabinas Movistar, ya que estas abarcan otros servicios que no brindan nuestras cabinas. En un futuro si se decide incursionar en otros servicios que provea la competencia indirecta de seguro afectaran nuestros ingresos siempre y cuando exista una saturación de negocios dedicados a ofrecer el mismo tipo de productos y servicios.



**TABLA 1.39**

|                                         |          |             |
|-----------------------------------------|----------|-------------|
| <b>PREGUNTA 20</b>                      |          |             |
| <b>LA COMPETENCIA INDIRECTA AFECTA:</b> | <b>%</b> | <b>SUMA</b> |
| SI                                      | 0,33     | 50          |
| NO                                      | 0,67     | 101         |

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Los Autores*

## **CONCLUSIONES**

En base a los resultados obtenidos del presente estudio de mercado, se desprenden las siguientes conclusiones y pasos a seguir:

1. Es necesario mejorar la imagen de forma que contemple las diferentes variables y tendencias del sector, con el objetivo de lograr un posicionamiento y diferenciación estratégica.
2. es importante tomar en cuenta los servicios y la atención al cliente de forma integral, contemplando a todas las áreas de la empresa como servicio técnico, cobranzas, servicio al cliente, ventas e información. Esto con el objetivo de mejorar sustancialmente los servicios y lograr mantener la rentabilidad y la información de primera línea de los requerimientos de los clientes y satisfacerlos eficientemente.
3. hay que tomar en cuenta aspectos de organización, comunicación y manejo de la información, que implique a todas las áreas de la

empresa en relación a los clientes, otorgando información suficiente para la toma de decisiones y el control de resultados.

4. dentro de los puntos débiles hay que analizar a la publicidad y promociones, la cual debe tornarse mas agresiva con el fin que potencialice las oportunidades de mercado y mejore la productividad de los locutorios.
5. es necesario tomar las oportunidades de mercado con el fin de establecer un crecimiento comercial mediante nuevos productos en busca de mejorar la productividad de los locutorios y generar mayores ganancias a los minoristas.

Basándose en estos parámetros se han contemplado 9 directrices fundamentales, los cuales serán el marco de acción, en los que se basaran los planes estratégicos:

1. INVESTIGACION E INFORMACION DE MERCADO.
2. IMAGEN, DIFERENCIACION Y POSICIONAMIENTO.
3. ESTRUCTURACION, ORGANIZACIÓN DE AREA E INTERRELACIONES.
4. PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES.
5. PLAN DE SERVICIOS Y ATENCION AL CLIENTE.
6. PLAN DE COMUNICACIÓN.
7. NEGOCIOS Y GENERACION DE NUEVOS NEGOCIOS.
8. PLAN DE PRODUCTIVIDAD DE LOS LOCUTORIOS.
9. PLAN DE MARKETING INTERNO.



Estos programas buscaran cumplir eficientemente los objetivos estratégicos planteados y potencializar las diferentes variables que afectan positivamente o negativamente a la empresa, por lo que se establecerán programas y planes de acción que permitirán especificar los procesos y tareas a seguir para cada plan, los recursos y el personal a utilizar, el cronograma, entre otros. Estos programas estarán dentro de los planes estratégicos que se verán posteriormente.

#### **1.2.3.3. POTENCIAL Y CRECIMIENTO DEL MERCADO**

El potencial de las telecomunicaciones y en especial el servicio de telefonía pública, mantiene aun un crecimiento considerable dentro de la economía, sustentable gracias a que estos servicios solventan distintas necesidades, que aun así no se terminan de satisfacer.

El mercado ha estado creciendo de forma constante desde la década pasada, hasta llegar a niveles de crecimiento del 70% anual, lo que confirma que el sector es rentable, mas al mismo tiempo se pueden ver que las necesidades de comunicación rápida, económica y precisa aumentan mientras crece la economía y la disponibilidad económica de la población.

Así tenemos que tal como lo muestra un estudio de la empresa PULSO ECUADOR y publicado por VISTAZO del mes de abril del año 2004, se muestra que dentro de los componentes mensuales de gastos más

importantes de las familias ecuatorianas, cualquiera fuese su condición social, son los siguientes:

**TABLA 1.40**

| CATEGORÍA                            | %    | Millones DOLARES |
|--------------------------------------|------|------------------|
| Alimentos y bebidas no alcohólicas   | 28.5 | 288              |
| Servicios básicos                    | 8.3  | 84               |
| Transporte                           | 7.5  | 76               |
| Educación                            | 4.2  | 42               |
| Vestido                              | 2.9  | 29               |
| Telefonía celular                    | 2.4  | 2.4              |
| Artículos de aseo personal y belleza | 2.2  | 22               |
| Calzado                              | 2    | 20               |
| Mantenimiento vivienda               | 1.6  | 17               |
| Muebles y artículos de casa          | 1.4  | 14               |
| Accesorios personales y joyerías     | 0.7  | 7                |
| Otros                                | 38.3 | 387              |

*Fuente: Vistazo*

*Autor: Pulso Ecuador*

Aquí se puede ver la importancia del sector de las telecomunicaciones (rubro incluido en servicios básicos) y en especial la de telefonía celular que como un valor aparte llega a tener valores del 2.4% del ingreso de la población o lo que es cifras mensuales de 2.4 millones de dólares. Esto significa para un ecuatoriano promedio que tiene ingresos de 280 dólares mensuales, un gasto sobre este sentido de 6-7 dólares/mes, tomando en

cuenta que la participación sobre este negocio de los locutorios y cabinas telefónicas esta sobre todas las áreas y niveles socio económicos del Ecuador, en especial las clases media y bajas del país.

Al mismo tiempo se nota que dentro de la percepción del mercado ecuatoriano y dentro del mismo estudio se pudo notar que dentro de las marcas de mayor aceptación se encontraban la marca Porta (2do puesto y Bellsouth (4to puesto y ahora Movistar), lo que deja ver la fortaleza de la operadoras dentro del sector.

Así también dentro de estudios propios se analizo que el potencial de crecimiento del sub-sector de la telefonía publica y en concreto de las cabinas telefónicas o locutorios tenemos que hay un crecimiento durante los 3 años que tienen este negocio en el mercado del 5% mensual, manteniendo una relación directa con el crecimiento que se nota en la telefonía celular y convencional. Eso se debe a que distintas regulaciones en especial las de telefonía celular exigen que el números de cabinas instaladas para telefonía publica sea el 0.5% del total de abonados de celulares del año "n-1".

Por parte de la empresa Movistar tenemos los siguientes datos sobre esto:



**TABLA 1.41**

| <b>Análisis según crecimiento</b> |         |         |             |
|-----------------------------------|---------|---------|-------------|
| num.                              | Periodo | Volumen | crecimiento |
| 1                                 | Sep-03  | 460     | --          |
| 2                                 | Ene-04  | 680     | 0,48        |
| 3                                 | May-04  | 900     | 0,32        |
| 4                                 | Sep-04  | 1120    | 0,24        |
| 5                                 | Ene-05  | 1340    | 0,2         |
| 6                                 | May-05  | 1560    | 0,16        |
| 7                                 | Sep-05  | 1780    | 0,14        |
| 8                                 | Ene-06  | 2000    | 0,12        |
| 9                                 | May-06  | 2220    | 0,11        |
| 10                                | Sep-06  | 2440    | 0,1         |
| 11                                | Ene-07  | 2660    | 0,09        |
| Crecimiento cada                  |         | 4 meses | 17,3        |
| Crecimiento                       |         | Mensual | 4,07        |

*Elaborado: Los Autores*

\*Se consideran a los periodos 8 a 11 como estimaciones

Así tenemos que según estos datos la empresa Movistar para septiembre del año 2006 debería tener unos 2400 locutorios dentro de todo el país y si la empresa Alomil mantiene su participación esta sería su tendencia:

**TABLA 1.42**

| periodo | volumen<br>alomil |
|---------|-------------------|
| Sep-04  | 240               |
| Ene-05  | 287               |
| May-05  | 334               |
| Sep-05  | 381               |
| Ene-06  | 428               |
| May-06  | 475               |
| Sep-06  | 522               |
| Ene-07  | 569               |

*Fuente: Los Autores*

Esto es logrando posicionar una de las redes comerciales más importantes dentro del país, la cual podría explotar notablemente productos en telecomunicaciones.

#### **1.2.4. DESCRIPCIÓN SOBRE ASPECTOS DE REGULACIÓN Y ENTIDADES DE CONTROL, RELACIONES CON EL PROVEEDOR DE SERVICIOS, ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS.**

La base legal tiene por objeto normar en el territorio nacional la instalación, operación, utilización y desarrollo de toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, imágenes, sonidos e información de cualquier naturaleza por hilo, radioelectricidad, medios ópticos y otros sistemas electromagnéticos.

##### **a) Ley especial de telecomunicaciones reformada**

Esta Ley constituye el marco legal vigente del sector (en aquellos artículos en que reformó a la Ley Especial de Telecomunicaciones de agosto de 1992) mediante la cual se establece una transformación fundamental en el régimen de las telecomunicaciones ecuatorianas al acoger como principio general la libre competencia en la prestación de estos servicios y sólo como régimen de excepción, la operación de aquellos que serán prestados en régimen de exclusividad regulada.

Entre los aspectos más relevantes de este marco regulatorio se pueden citar los siguientes:

- **Artículo 2.-** El régimen de exclusividad sólo se establece para determinado tipo de servicio.
- **Artículo 7.-** Es atribución del Estado dirigir, regular y controlar todas las actividades de telecomunicaciones.
- **Artículo 9.-** El Estado regulará, vigilará y contratará los servicios de telecomunicaciones en el País, a través de las respectivas autorizaciones.
- **Artículo 21.-** Los pliegos tarifarios de cada uno de los servicios de telecomunicaciones serán establecidos por el ente regulador; y, bajo ningún concepto el Estado garantizará la rentabilidad de las empresas, ni otorgará ninguna garantía especial.
- **Artículo 40.-** El Estado se reserva el derecho de asumir, total o parcialmente, los pasivos de EMETEL. Los demás pasivos serán asumidos por EMETEL S.A. (empresa no operativa, actualmente en liquidación).
- **Artículo 41.-** Conforme el artículo 159 de la Ley de Compañías, EMETEL S.A. tendrá inicialmente un solo accionista que es el Estado ecuatoriano, representado por el Fondo de Solidaridad.



- **Capítulo VI.** Dispone la creación del Consejo Nacional de Telecomunicaciones como ente de administración y regulación, la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, encargada de la ejecución de las políticas y, asigna nuevas funciones a la Superintendencia de Telecomunicaciones, específicamente el control y monitoreo del espectro radioeléctrico.
- **Artículo 54.-** Período de exclusividad: se fijó en un plazo máximo de cinco años, el que fue disminuido en un año, terminando en el 2000. A partir del 2001, todos los servicios serían prestados en régimen de libre competencia.

#### **b) Órganos de regulación y control**

El sector de telecomunicaciones se encuentra regulado y controlado por el CONATEL, la SENATEL, la SUPTEL y el CONARTEL.

El **Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL)** es el ente encargado de dictar políticas y normas para regular los servicios de Telecomunicaciones. Está facultado por la Ley para otorgar concesiones y permisos para la explotación de los servicios de Telecomunicaciones mediante procedimientos dictados por la Ley.

Entre sus funciones se incluyen:

- Dictar las políticas de Estado con relación al sector,
- Aprobar el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones.
- Aprobar los pliegos tarifarios de los servicios de telecomunicaciones, así como los cargos por interconexión.
- Establecer términos, condiciones y plazos para otorgar las concesiones y autorizaciones del uso de frecuencias, así como la autorización de la explotación de los servicios finales y portadores de telecomunicaciones.
- Declarar de utilidad pública, con fines de expropiación, los bienes indispensables para el normal funcionamiento del sector.

Por su parte, la **Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL)** es el órgano ejecutor de las políticas y resoluciones del CONATEL. Entre sus funciones constan:

- Cumplir con las resoluciones del CONATEL,
- Elaborar el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones, el Plan de Frecuencias y de uso del Espectro Radioeléctrico y someterlo a la aprobación del CONATEL.
- Conocer los pliegos tarifarios de los servicios de telecomunicaciones abiertos a la correspondencia pública propuestos por los operadores y presentar el correspondiente informe al CONATEL; y
- Suscribir, a nombre del CONATEL y bajo su autorización, los contratos de concesión para la explotación de los servicios de telecomunicaciones.



La **Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTEL)** es el organismo encargado de gestionar, administrar y controlar el uso del espectro radioeléctrico y de vigilar que las empresas que prestan servicios de telecomunicaciones cumplan con lo establecido en la Ley y en los contratos de concesión; entre sus funciones se encuentran:

- Cumplir y supervisar la observancia de las regulaciones del CONATEL.
- Controlar y monitorear el espectro radioeléctrico,
- Ser el órgano de control técnico de las empresas que exploten servicios de telecomunicaciones.
- Supervisar el cumplimiento de los contratos de concesión para la explotación de los servicios de telecomunicaciones.
- Controlar la correcta aplicación de los pliegos tarifarios aprobados por el CONATEL.
- Imponer sanciones en caso de infracción.

Finalmente, el **Consejo Nacional de Radio y Televisión (CONARTEL)**, de acuerdo al Artículo No. 2 de la Ley de Radiodifusión y Televisión Reformada, es el encargado de otorgar frecuencias o canales para radiodifusión y televisión, teniendo también como funciones las de regular y autorizar estos servicios en el territorio nacional. El control del segmento lo realizará la Superintendencia de Telecomunicaciones.

### **c) Empresas operadoras**

A partir de la escisión de EMETEL S.A., las empresas ANDINATEL S.A., PACIFICTEL S.A. y ETAPA, (dentro de su área de concesión que comprende el cantón Cuenca, Provincia del Azuay), proveen los “servicios finales<sup>24</sup>” como telefonía básica, larga distancia nacional, larga distancia internacional, video telefónico, datafax, telex, entre otros; y, ciertos “servicios portadores”, como el de internet y transmisión de datos.

El Fondo de Solidaridad posee la totalidad del paquete accionario de las Compañías ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A.; mientras que la Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable y Alcantarillado (ETAPA) es propiedad de la Municipalidad del Cantón Cuenca.

Adicionalmente y prestando servicios de telefonía móvil desde finales de 1993, se cuenta a CONECCEL S.A. (PORTA) y OTECEL S.A. MOVISTAR.

Cabe mencionar que, en el transcurso del año 2002 el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) otorgó concesiones a dos empresas para que provean telefonía fija pero aún no inician sus operaciones y está previsto que la empresa Telecomunicaciones Móviles del Ecuador S.A. (TELECSA S.A.), de propiedad de ANDINATEL y PACIFICTEL, ingrese al mercado de la telefonía móvil en diciembre de 2003.

## **REGLAMENTO DEL SERVICIO DE TELEFONÍA PÚBLICA**

### **CAPÍTULO I: ALCANCE Y DEFINICIONES**

#### **Artículo 1**

El presente Reglamento tiene por objeto regular la instalación, prestación y explotación del servicio de telefonía pública.

#### **Artículo 2.**

El servicio de telefonía pública es aquel que se presta al público por medio de la instalación, operación y explotación de equipos terminales de uso público y que permite el acceso al servicio de telefonía local, y a través de éste, a los servicios de telefonía de larga distancia nacional, larga distancia internacional y otros servicios.

#### **Artículo 3.**

Las definiciones de los términos técnicos de telecomunicaciones serán las establecidas por la Unión Internacional de Telecomunicaciones - UIT, la Comunidad Andina de Naciones-CAN, la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada, el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada y las contenidas en el glosario de términos de este Reglamento.

**Artículo 4.**

La instalación, prestación y explotación del servicio de telefonía pública podrá realizarse siempre que se cuente con una concesión otorgada por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones previa autorización del CONATEL o mediante la celebración de un convenio de reventa con un concesionario de telefonía pública debidamente autorizado por el CONATEL y que deberá ser registrado en la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

Los concesionarios del servicio de telefonía pública tendrán acceso a cualquier punto de la red pública de telecomunicaciones, que sea técnica y económicamente factible, mediante conexión desde su infraestructura.

La infraestructura de acceso, de ser el caso, deberá ser proporcionada por el concesionario del servicio de telefonía pública.

**CAPÍTULO II: DE LOS CONCESIONARIOS DEL SERVICIO DE TELEFONÍA PÚBLICA****Artículo 5.**

El título habilitante para la instalación, prestación y explotación del servicio de telefonía pública, es una concesión otorgada por la Secretaría, previa autorización del CONATEL.

El título habilitante para la prestación del servicio de telefonía pública tendrá una duración de 15 años y podrá ser renovado de conformidad con el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada.

#### **Artículo 6.**

Para obtener el título habilitante, el solicitante deberá presentar a la Secretaría una petición en los términos contemplados en el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada y en el Reglamento para Otorgar Concesiones de los Servicios de Telecomunicaciones.

#### **Artículo 7.**



Las peticiones que realicen los concesionarios del servicio de telefonía pública de números y líneas de central telefónica para sus equipos terminales de uso público, deberán ser respondidas por el concesionario del servicio de telefonía local en un término de 5 días. Transcurrido dicho plazo, con o sin respuesta, el solicitante podrá acudir a la Superintendencia de Telecomunicaciones a fin de que verifique la disponibilidad de capacidad del concesionario del servicio de telefonía local y su cumplimiento de obligaciones de expansión y de capacidad para el servicio de telefonía pública. Los nuevos concesionarios del servicio de telefonía fija local destinarán una cantidad de líneas

telefónicas conmutadas para el servicio de telefonía pública equivalente a un porcentaje no menor del 3% del total de líneas de cada central de conmutación.

#### **Artículo 8.**

Los concesionarios del servicio de telefonía local tendrán las siguientes obligaciones para con los concesionarios del servicio de telefonía pública:

1. Proporcionar los números y líneas de central telefónica a los concesionarios del servicio de telefonía pública que lo soliciten dentro de su área de concesión, en las mismas condiciones de disponibilidad, mantenimiento, tiempo de entrega y calidad que ofrecen a sus usuarios. Asimismo, deberán otorgarles el mismo trato que se dan a sí mismos, a sus subsidiarias o a sus asociadas.

Dicho trato considerará, entre otros, los arreglos técnicos especiales requeridos para impedir la recepción de llamadas por cobrar, así como para la tasación de llamadas, tales como la señal de supervisión de respuesta del abonado llamado, de acuerdo con los sistemas o procedimientos existentes en la red de los concesionarios del servicio de telefonía local.

2. Aplicar tarifas no discriminatorias a los concesionarios del servicio de telefonía pública. Dichas tarifas deberán ser registradas según el tipo



de llamada; y deberán negociar los cargos de conexión sobre la base de los costos de operación, mantenimiento y reposición de las inversiones involucradas y una retribución al capital.

3. Proporcionar facturación detallada del consumo mensual telefónico, a solicitud y costo del concesionario del servicio de telefonía pública.
4. Cursar gratuitamente, a través de su infraestructura de red, las llamadas de servicios de emergencia.
5. Proporcionar los servicios que la tecnología de su infraestructura de red pueda proveer y que los concesionarios del servicio de telefonía pública le requieran.
6. Abstenerse de otorgar subsidios cruzados en la prestación del servicio de telefonía pública, cuando disponga de un título habilitante para el efecto.
7. Llevar contabilidad separada para la prestación del servicio de telefonía pública que preste por su propia cuenta, cuando disponga del respectivo título habilitante.

#### **Artículo 9.**

Los prestadores de servicios y operadores de redes de telecomunicaciones estarán obligados a negociar de buena fe, un acuerdo de conexión aceptable para ambas partes. Si en un plazo de sesenta (60) días no se ha llegado a un acuerdo de conexión, la Secretaría, a solicitud de una o de ambas partes, establecerá, con el debido fundamento, que estará a disposición de las partes, las condiciones técnicas, legales, económicas y comerciales a las cuales se sujetará la conexión dentro del plazo de cuarenta y cinco (45) días posteriores, salvo que las partes lleguen a un acuerdo antes de que la Secretaría emita su decisión. La Secretaría en su intervención partirá de los términos ya acordados entre las partes y debe observar un trato equitativo con respecto a los convenios de conexión similares que estén vigentes. La decisión motivada de la Secretaría, previa aprobación del CONATEL, será obligatoria para las partes y su cumplimiento será controlado por la Superintendencia.

### **CAPÍTULO III: DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TELEFONÍA PÚBLICA**

#### **Artículo 10.**

El concesionario del servicio de telefonía pública deberá solicitar a cualquier concesionario del servicio de telefonía local, el suministro de los números y líneas de central telefónica necesarios para la prestación de este servicio.



**Artículo 11.**

El concesionario del servicio de telefonía pública programará sus equipos terminales de uso público para permitir a los usuarios la marcación de números 800, sin requerir la utilización de ningún mecanismo de cobro.

**Artículo 12.**

El concesionario del servicio de telefonía pública facturará al concesionario del servicio de telefonía de larga distancia las llamadas realizadas desde sus equipos terminales de uso público a los números 800 que tenga asignados en base a la tarifa para llamadas locales.

**Artículo 13.**

El concesionario del servicio de telefonía pública deberá mantener y coordinar con el Consejo de Seguridad Nacional un plan de contingencia para atender casos de emergencia relacionados con la seguridad nacional.

**Artículo 14.**

El concesionario del servicio de telefonía pública sólo cobrará por las llamadas completadas. El concesionario deberá reintegrar al usuario

cualquier monto pagado, por concepto de llamadas no completadas, desistidas y por los remanentes de tiempo prepagado.

#### **Artículo 15.**

Las condiciones contractuales que se otorguen a los nuevos concesionarios del servicio de telefonía pública deberán observar el principio de trato igualitario y no discriminatorio.

#### **Artículo 16.**

Se prohíbe al concesionario del servicio de telefonía pública las prácticas tendentes a limitar, restringir o impedir la libre competencia.

#### **Artículo 17.**

Son obligaciones del concesionario del servicio de telefonía pública:

**I.** Cumplir los términos y condiciones del título habilitante y las normas expedidas por el CONATEL.

**II.** Establecer y mantener sistemas de medición y de control de calidad del servicio. Estos sistemas estarán a disposición de la SUPTEL para el control correspondiente.

**III.** Prestar las facilidades a la SUPTEL, en coordinación con el concesionario del servicio de telefonía local respectivo, para que inspeccione y realice las pruebas necesarias para evaluar la calidad de los servicios.

**IV.** Ofrecer el servicio, dentro del área de concesión autorizada, con calidad, eficiencia, competitividad, continuidad y en condiciones no discriminatorias.

**V.** Proporcionar acceso a los servicios de telefonía local, nacional e internacional, tanto para llamadas salientes como entrantes.

**VI.** Proporcionar, de manera gratuita, el servicio de llamadas de emergencia.

**VII.** Presentar la información que le solicite la Secretaría y la SUPTEL, en los medios y formatos que éstas indiquen.

#### **CAPÍTULO IV: DERECHOS Y TARIFAS**

##### **Artículo 18.**

El otorgamiento de la concesión para la instalación, prestación y explotación del servicio de telefonía pública estará sujeto al pago a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones por los derechos de concesión, en forma trimestral, durante todo el tiempo de duración de la

concesión, de cinco décimas por ciento (0.5%) de los ingresos brutos provenientes del servicio concedido.

Los costos de administración de contratos, registro, control y gestión serán fijados por los organismos correspondientes para favorecer las tareas de los organismos de control y administración, en función de los costos que demanden dichas tareas y que deben constar en los contratos de concesión respectivos.

#### **Artículo 19.**

El concesionario del servicio de telefonía pública, en forma trimestral, cancelará a la Secretaría la contribución del uno por ciento (1%) de los ingresos totales facturados y percibidos para el FODETEL, observando el principio de trato igualitario.

#### **Artículo 20.**

Para efectos de establecer las tarifas de sus servicios, el concesionario del servicio de telefonía pública se sujetará a lo dispuesto sobre esta materia por el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada.

#### **Artículo 21.**



Las tarifas que apliquen los concesionarios del servicio de telefonía pública deberán ser comunicadas a la Secretaría y a la SUPTEL, con veinticuatro (24h) horas de anticipación a su puesta en vigencia.

#### **Artículo 22.**

El monto pagado por el usuario deberá incluir, a más de la tarifa, cualquier impuesto aplicable a la prestación de los servicios de telecomunicaciones.

#### **Artículo 23.**

La facturación del servicio al usuario se efectuará por tiempo real de uso, expresado en minutos y segundos, según corresponda.

### **CAPÍTULO V: DE LA REVENTA**

#### **Artículo 24.**

Se entenderá por reventa la actividad de intermediación comercial mediante la cual una persona natural o jurídica ofrece al público servicios de telefonía pública previamente contratados con uno o más concesionarios del servicio de telefonía pública.

**Artículo 25.**

El revendedor del servicio de telefonía pública registrará ante la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones el acuerdo celebrado con el concesionario de telefonía pública, el mismo que deberá ser acorde con los términos de la concesión otorgada.

**Artículo 26.**

La prestación al público del servicio de telefonía pública mediante reventa se realizará con sujeción al Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada y al presente Reglamento.

**Artículo 27.**

En la reventa, el concesionario del servicio de telefonía pública es el responsable del cumplimiento de las normas establecidas en el presente Reglamento.

**CAPÍTULO VI: DE LOS EQUIPOS TERMINALES DE USO PÚBLICO****Artículo 28.**

Los equipos terminales de uso público y equipos de telecomunicaciones que se utilicen para la prestación del servicio de telefonía pública,



deberán cumplir con las disposiciones legales en materia de homologación en forma previa a su operación.

#### **Artículo 29.**

Dentro del área de cobertura autorizada y de acuerdo con el plan mínimo de expansión aprobado, el prestador del servicio de telefonía pública, sea concesionario o revendedor, podrá definir libremente la ubicación de los equipos terminales de uso público, con excepción del 5% del total de dichos equipos terminales cuya ubicación será determinada por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

El uso de bienes necesarios para la instalación, prestación y explotación del servicio de telefonía pública en lo que tiene relación a la constitución de servidumbres, estará sujeto a lo dispuesto sobre esta materia en el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada.

#### **Artículo 30.**

En cada sitio donde se ubique un equipo terminal de uso público, el prestador del servicio de telefonía pública deberá colocar, en un lugar visible al público, en forma clara, legible y en idioma castellano, al menos, la siguiente información:

**I.** Los datos generales del prestador del servicio de telefonía pública, que incluyan su nombre o razón social, domicilio y número de registro del título habilitante.

**II.** Número telefónico asignado al equipo terminal de uso público.

**III.** Los números telefónicos para aclaraciones y quejas que deberán atenderse las veinticuatro horas del día, los 365 días del año.

**IV.** Las tarifas vigentes y aplicables al servicio para cada tipo de llamada.

**V.** Las instrucciones de uso y los códigos de marcación para el acceso a los diferentes servicios telefónicos ofrecidos a través de sus equipos terminales de uso público.

**VI.** Los números de los teléfonos de emergencia disponibles en la localidad.

**VII.** Cualquier otra información que sea de utilidad para el usuario.

## **CAPÍTULO VII: INFRACCIONES Y SANCIONES**

### **Artículo 31.**

Las infracciones cometidas en la prestación del servicio de telefonía pública serán sancionadas de acuerdo a lo establecido en el ordenamiento jurídico ecuatoriano.

## **CAPÍTULO VIII: ESTIPULACIONES CONTRACTUALES VIGENTES**

### **Artículo 32.**

De acuerdo con la Cláusula 5.1.3 de los Contratos Modificatorios, Ratificatorios y Codificatorios de Concesión suscritos por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones el 11 de abril del 2001, las empresas ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. cuenta con una concesión de servicio público para organizar e instalar, en sus casos; y prestar, administrar, operar y explotar, por su cuenta y riesgo, el Servicio de Telefonía Pública a través de cabinas, centros de servicios, terminales públicos y otros. Estos concesionarios están obligados a proveer conexión a su Red de Telecomunicaciones a otros concesionarios de Servicios de Telefonía Pública calificados por el CONATEL, en los términos que consten en los respectivos contratos de conexión. El número de Líneas de Servicios de Telefonía Pública instaladas por los otros Concesionarios podrá ser contabilizado por ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A. para cumplir con las metas de Servicios de Telefonía Pública contemplados en sus Planes de Expansión.

**Artículo 33.**

De acuerdo con la Cláusula Siete punto Tres punto Tres de la Ratificatoria, Modificatoria y Codificación del Contrato de Concesión para la prestación del Servicio de Telefonía Móvil Celular suscrito por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y OTECEL S.A el 19 de diciembre de 1996, así como con la Cláusula 7.4.1 del Contrato Ratificatorio, Modificatorio y Codificatorio del Contrato de Concesión otorgado por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones a favor de CONECEL S.A. el 2 de mayo de 1997, éstos concesionarios tienen la obligación de instalar y mantener en operación por su cuenta y costo, un servicio público inalámbrico: el número de puntos de servicio en un año "n" no será menor que un medio por ciento (0.5%) del total de abonados activos al treinta y uno de diciembre del año "n-1". El setenta por ciento de los puntos de servicio deben ubicarse en poblaciones rurales y zonas suburbanas y el treinta por ciento en sitios urbanos. Los sitios en los cuales se instalen los puntos de servicio serán previamente acordados con la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

Los concesionarios del servicio de telefonía móvil celular antes mencionados podrán optar por una concesión igual a las que se otorguen a otros prestadores del servicio de telefonía pública, dentro de su propia área de concesión señalada en el contrato respectivo.

## DISPOSICIÓN FINAL

### Artículo 34.

El presente Reglamento deroga el Reglamento para Telefonía Pública de Prepago, expedido mediante la Resolución 335-18-CONATEL-98, publicado en el Registro Oficial 353, del 3 de julio de 1998.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Equipo terminal de uso público.** Un teléfono o equipo conectado en forma alámbrica o inalámbrica a una línea conmutada de concesionarios del servicio de telefonía local para prestar servicio de telefonía pública y otros servicios, que incorpora cualquier mecanismo de cobro o tasación y que permite realizar o recibir llamadas telefónicas.

**Concesionario del servicio de telefonía de larga distancia.** Toda persona natural o jurídica que cuenta con el título habilitante para instalar, prestar y explotar el servicio de telefonía de larga distancia nacional e internacional.

**Concesionario del servicio de telefonía local.** Toda persona natural o jurídica que cuenta con el título habilitante para instalar, prestar y explotar el servicio de telefonía local.



**Concesionario del servicio de telefonía pública.** Toda persona natural o jurídica que cuenta con el título habilitante para instalar, prestar y explotar el servicio de telefonía pública.

**Llamadas completadas.** Llamadas que fueron respondidas por el abonado o usuario llamado.

**SENATEL.** Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

**SUPTEL.** Superintendencia de Telecomunicaciones

## **RESOLUCIÓN 073-02-CONATEL-2005**

### **CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES**

#### **CONSIDERANDO:**

Que, el avance tecnológico ha impulsado el crecimiento de nuevas tecnologías sobre diferentes servicios y aplicaciones de telecomunicaciones como la Internet, cuya utilización debe masificarse, debido a la gran variedad de aplicaciones.

Que, la Resolución N° 399-18-CONATEL-2002, publicada en el Registro Oficial N° 643 del 19 de agosto de 2002, contiene las normas que regulan

de manera adecuada la prestación de servicios que ofrecen los Cyber Cafés o Centros de Información y Acceso a la Red Internet, sin embargo es necesario incorporar aspectos relacionados con el uso de Voz sobre Internet.

Que, el plan de Conectividad y las políticas de masificación de Internet establecidas por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones requieren de la participación de diferentes estamentos de la sociedad, así como marcos regulatorios flexibles que permitan el acceso de la gran mayoría de la población a la red de Internet.

Que, en comisión conformada por delegados de los miembros del Consejo Nacional de Telecomunicaciones, se analizaron los mecanismos adecuados para el funcionamiento y operación de los Centros de Información y Acceso a la red de Internet o "Cyber Cafés".

Que, la regulación debe basarse en criterios objetivos, no discriminatorios, proporcionales y transparentes.

En ejercicio de sus facultades legales:

#### **RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1.-** Definir como "Cyber Cafés" a los "Centros de Información y Acceso a la red de Internet, " que permiten a sus usuarios acceder a dicha red mediante terminales de usuario final, en un punto,

local o ubicación determinados, abiertos al público o a un grupo definido de personas, mediante el uso de equipos de computación y demás terminales relacionados.

**ARTÍCULO 2.-** Se prohíbe expresamente la prestación de servicios de telecomunicaciones finales o portadores sin contar con el título habilitante correspondiente y solo se los podrá prestar mediante convenios de reventa, de conformidad con lo dispuesto en la legislación vigente.

**ARTICULO 3.-** La Voz sobre Internet podrá ser ofrecida por los Centros de Información y Acceso a la Red de Internet o "Cyber Cafés" de acuerdo a las siguientes condiciones:

**a)** La Voz sobre Internet podrá ofrecerse exclusivamente para tráfico internacional saliente, prohibiéndose su utilización para la realización de llamadas locales, regionales, llamadas de larga distancia nacional, llamadas a servicios celulares o llamadas a servicio móvil avanzado.

**b)** El número de equipos terminales asignados para uso de Voz sobre Internet, en ningún caso podrá exceder del 25% (veinticinco por ciento) de la capacidad total de terminales instalados para atención al público en los Centros de Información y Acceso a la red Internet o "Cyber Cafés".



c) Los Centros de Información y Acceso a la red de Internet o “Cyber Cafés” que cuenten con dos (2) o tres (3) terminales totales, podrán asignar solo uno para uso de Voz sobre Internet.

d) Los Centros de Información y Acceso a la red de Internet o “Cyber Cafés” que ofrezcan Voz sobre Internet de conformidad con lo señalado en los literales a) y b) del presente artículo requerirán únicamente de un certificado de registro, de conformidad con el artículo 7 de la presente Resolución.

e) Los Centros de Información y Acceso a la red de Internet o “Cyber Cafés” deberán presentar semestralmente a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones reportes relacionados con las aplicaciones prestadas por los Cyber Cafés en los formatos a publicarse en la página web del CONATEL.

f) Los Centros de Información y Acceso a la red de Internet o “Cyber Cafés” deberán presentar semestralmente a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones y a la Superintendencia de Telecomunicaciones, reportes relativos al tráfico de voz que cursan por Internet en los formatos a publicarse en la página web del CONATEL.

**ARTICULO 4.-** Se prohíbe a los “Centros de Información y Acceso a la Red de Internet” o “Cyber Cafés” el uso de dispositivos de conmutación, tales como Gateways o similares que permitan conectar las llamadas

sobre Internet a la red telefónica pública conmutada, a las redes de telefonía móvil celular o del servicio móvil avanzado y de esta manera permitan la terminación de llamadas en dichas redes.

**ARTICULO 5.-** Quedan excluidos de la presente regulación los establecimientos que deseen ofrecer Voz sobre Internet y que no cumplan con las condiciones establecidas en los Artículos 3 y 4 de la presente Resolución, independientemente de la facilidad tecnológica que utilicen; dichos establecimientos deberán sujetarse a lo que se establece en el “Reglamento del Servicio de Telefonía Pública”.

**ARTICULO 6.-** Quedan excluidos de la presente regulación los locutorios, cabinas y otros establecimientos que ofrezcan el servicio de transmisión de voz, ya sea por medio de conmutación de paquetes o utilizando conmutación de circuitos. Estos establecimientos deberán sujetarse a lo que se establece en el “Reglamento del Servicio de Telefonía Pública, o a la reventa de servicios”.

**ARTÍCULO 7.-** Los “Centros de Información y Acceso a la red de Internet” o “Cyber Cafés”, previo a su operación, tienen que obtener un registro en la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, para lo cual deberán cumplir con los siguientes requisitos:

Para personas naturales:

- Solicitud dirigida al señor Secretario Nacional de Telecomunicaciones.

- Copia del RUC.
- Copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del peticionario (para solicitantes ecuatorianos), o copia del pasaporte debidamente visado (para solicitantes extranjeros).
- Copia del contrato firmado con el respectivo proveedor del servicio de Internet autorizado (ISP).
- Copia del contrato firmado con la empresa de servicios portadores o de servicios finales que provea el enlace hacia el ISP.
- Formulario de Registro a publicarse en la página web del CONATEL, el cual deberá contener como información mínima:

i. Tipo de red utilizada: Cableada o Inalámbrica

ii. Detalle del número total de terminales.

iii. Detalle del número de terminales destinados para navegación;

iv. Detalle del número de terminales destinados para Voz sobre Internet.

v. Diagrama esquemático de la red a implementarse en establecimiento.

Para personas jurídicas:

- Solicitud dirigida al señor Secretario Nacional de Telecomunicaciones.
- Copia de la escritura de constitución de la compañía o, en caso de sociedades extranjeras, de la que contenga su domiciliación en el Ecuador.
- Copia del nombramiento del representante legal, debidamente inscrito en el Registro Mercantil. Las sociedades extranjeras

presentarán, por su lado, copia del respectivo poder, asimismo inscrito en el Registro Mercantil.

- Copia del RUC.
- Copia de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal de la compañía.
- Copia del contrato firmado con el respectivo proveedor de Internet autorizado (ISP).
- Copia del contrato firmado con la empresa de servicios portadores o de servicios finales que provea el enlace hacia el ISP, y,
- Formulario de Registro a publicarse en la página web del CONATEL, el cual deberá contener como información mínima:
  - i. Tipo de red utilizada: Cableada o Inalámbrica
  - ii. Detalle del número total de terminales.
  - iii. Detalle del número de terminales destinados para navegación.
  - iv. Detalle del número de terminales destinados para Voz sobre Internet.
  - v. Diagrama esquemático de la red a implementarse en el establecimiento.

**ARTÍCULO 8.-** Los Cyber Cafés que utilicen redes de área local inalámbricas, a fin de obtener el certificado de registro correspondiente, deberán cumplir con lo establecido en el Art. 23 del Reglamento de Radiocomunicaciones (Resolución 556-21-CONATEL-2000, publicado en el Registro Oficial 215 del 30 de noviembre de 2000).

**ARTICULO 9.-** Una vez presentada la documentación completa para el registro de Centros de Información y Acceso a la red de Internet o

“Cyber Cafés”, y luego del análisis favorable correspondiente, la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, procederá a entregar el certificado de registro, previo el pago de los derechos correspondientes.

**ARTICULO 10.-** Por derechos de registro, los Centros de Información y Acceso a la red de Internet o “Cyber Cafés”, cancelarán a la Secretaría el valor de trescientos dólares (300), por una sola vez.

Adicionalmente, por concepto de costos administrativos de la emisión del certificado de registro, los Centros de Información y Acceso a la red de Internet o “Cyber Cafés”, cancelarán a la Secretaría el valor de cien (100) dólares.

Los Centros de Información y Acceso a la red de Internet o “Cyber Cafés”, cancelarán a la Secretaría el valor único de cien (100) dólares, en los siguientes casos:

- Cuando dispongan de sólo dos (2) terminales totales; y,
- Cuando operen en zonas rurales y urbano marginales determinadas por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

Los Centros de Información y Acceso a la red de Internet o “Cyber Cafés” que ofrezcan servicio sin costo directo o indirecto al usuario, estarán exentos del pago de cualquier rubro por registro o emisión del certificado. Para el efecto, deberán probar documentadamente su condición de proveedor de servicios gratuitos.

**ARTICULO 11.-** El certificado de Registro, tendrá vigencia por un año y deberá ser renovado en el transcurso de los sesenta (60) días previos a su terminación, para lo cual deberá remitirse el formulario de registro con la información actualizada allí requerida y, posteriormente, realizar el pago de los derechos correspondientes por concepto de costos administrativos de la emisión del certificado de registro. De no solicitarse la renovación dentro del plazo establecido, el certificado de registro caducará sin necesidad de notificación alguna.

**ARTICULO 12.-** De registrarse cambios en la operación de los Centros de Información y Acceso a la red de Internet o "Cyber Cafés", ya sea en el tipo de red, número de terminales o proveedores de los servicios portadores y/o finales, así como del ISP, estos cambios deberán ser registrados en la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones máximo 30 días luego de ser realizados.

**ARTICULO 13.-** Dentro del "Plan de difusión y masificación del uso de Internet" y de las políticas del Consejo Nacional de Telecomunicaciones para la conectividad en el Ecuador se crea el Plan "Internet para todos", bajo los siguientes principios de operación:

1. El objetivo del Plan "Internet para todos" es promocionar, facilitar y permitir el acceso de los sectores más vulnerables de la sociedad, que por su condición económica, social, cultural, étnica o

localización geográfica tienen escasa posibilidad de acceder a la red de Internet.

2. Los centros de información y Acceso a la red Internet o "Cyber cafés" que deseen formar parte del Plan "Internet para Todos" podrán manifestar su voluntad expresa de hacerlo al momento de registrarse en la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, o en cualquier momento posterior una vez obtenido el correspondiente registro.
3. Como prestación social al ser parte del Plan deberá permitir el uso del 40% del total de los terminales para navegación gratuita y correo electrónico a los miembros de gremios, asociaciones, fundaciones o instituciones que sean designadas por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones como beneficiarios del Plan.
4. La aplicación de este Plan para la navegación gratuita y correo electrónico se realizará por 4 horas diarias, de conformidad con el horario establecido en el Registro, el cual deberá ser debidamente difundido.
5. En casos especiales la Secretaría podrá autorizar a los Centros de Información y Acceso a la Red Internet a conectarse a los Proveedores del Servicio de Internet mediante enlaces propios, siempre y cuando se verifique la imposibilidad de medios de acceso de empresas debidamente autorizadas o que la calidad de los servicios finales o portadores en dicha localidad no garantiza la calidad del servicio.



6. Aquellos Centros de Información y Acceso a la Red Internet que participen del Plan "Internet para todos" se encuentran exentos del pago de derechos establecidos en el artículo diez de la presente resolución.
7. Sin perjuicio de que en el futuro, el Consejo Nacional de Telecomunicaciones incluya otros gremios, asociaciones, fundaciones o instituciones, se consideran beneficiarios del Plan "Internet para todos" a:
  - a) Alumnos de instituciones de educación primaria, secundaria y superior.
  - b) Docentes de instituciones educativas.
  - c) Médicos colegiados.
  - d) Personal de Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

**ARTICULO 14.-** Salvo el caso expresado en el artículo trece, numeral 5, la red de acceso entre los Centros de Información y Acceso a la red de Internet o "Cyber Cafés" y los proveedores de servicios de Valor Agregado, puede presentarse bajo las siguientes modalidades:

- a) Mediante un contrato de servicios portadores, con una empresa debidamente autorizada; o,
- b) Utilizando servicios finales, con una empresa debidamente autorizada.

**ARTICULO 15.-** Las actividades de los establecimientos regulados por el presente instrumento, serán supervisadas y controladas por la Superintendencia de Telecomunicaciones de acuerdo con la Ley.



**ARTICULO 16.-** Los establecimientos regulados por el presente instrumento tienen la obligación de prestar, en todo momento, las facilidades del caso a la Superintendencia de Telecomunicaciones para la inspección de las instalaciones y para que se realicen las pruebas necesarias que permitan determinar si el funcionamiento del establecimiento está conforme con el registro correspondiente. No será necesaria notificación escrita previa para la inspección.

**ARTICULO 17.-** Los actuales titulares de registros vigentes emitidos por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, deberán adecuar su funcionamiento y operación a las disposiciones que constan en esta resolución y en un plazo no mayor a sesenta días (60) contados desde su publicación en el Registro Oficial. Sin perjuicio de lo anterior, se aclara que tales titulares podrán seguir realizando sus actividades al amparo de los registros concedidos.

**ARTICULO 18.-** Las infracciones serán aquellas establecidas en la Ley Especial de Telecomunicaciones.

## **DISPOSICIONES FINALES**

**PRIMERA.-** Se deroga la Resolución 399-18-CONATEL-2002.

**SEGUNDA.-** La presente Resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. PLAN DE NEGOCIOS**

#### **2.1. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

##### **2.1.1. MISIÓN**

Ser una distribuidora de telefonía pública rentable, que brinde a sus clientes el mayor apoyo, soporte y compromiso, alcanzando la mayor satisfacción siendo el modelo de servicio en el mercado.

##### **2.1.2. VISIÓN**

Ser el mayor distribuidor de telefonía pública en el mercado, brindando a todos sus clientes niveles de servicio de clase mundial.

##### **2.1.3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

#### **FILOSOFÍA CORPORATIVA**

- 1) Calidad.
- 2) Compromiso (con nuestros clientes externos e internos).
- 3) Creatividad e Innovación permanente.
- 4) Servicio.

## VALORES

- Formalidad.
- Disciplina.
- Puntualidad.
- Ética.
- Respeto.
- Amabilidad.

## 2.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA



### 2.2.1. FODA DE LA EMPRESA

## FORTALEZAS

- Personal competente, y líderes departamentales.
- Posición comercial (segundos en el mercado).
- Ventajas competitivas (precio, retorno, financiamiento, servicio técnico).
- Disponibilidad financiera para ejecución de proyectos.
- Ingreso a la compañía de personal capacitado.
- Actitud de servicio como filosofía.
- Negocio en crecimiento y liderazgo en ventas.
- Visión de crecimiento

## **OPORTUNIDADES**

- Oportunidad de planeación a largo plazo y generar una visión estratégica.
- Proceso de estructuración organizacional (planeación estratégica y determinación de políticas, procesos y procedimientos organizacionales).
- Crecimiento en otros productos y negocios.
- Alcanzar un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes a través de la implementación de la cultura de la calidad total del servicio.
- Establecer un nivel operativo óptimo por medio del cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica .
- Por medio de la generación de información objetiva y real poder desarrollar estrategias comerciales que nos permitan aumentar la productividad promedio de nuestros locutorios, sumando esta característica a nuestras ventajas competitivas actuales.

## **DEBILIDADES**

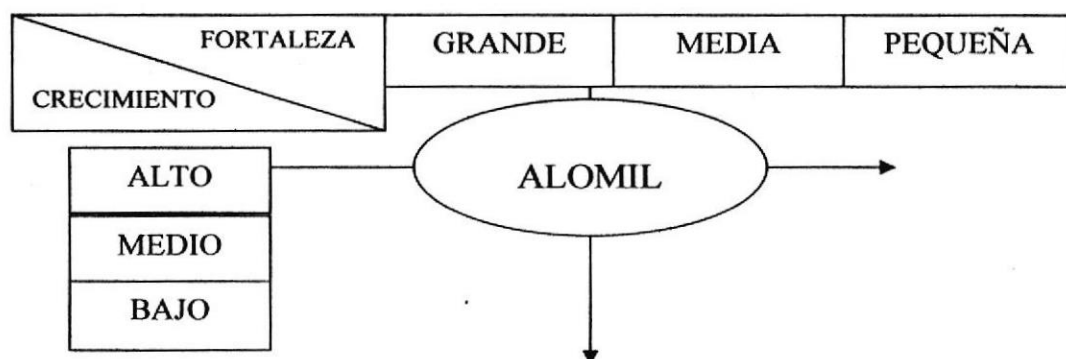
- El flujo no óptimo de información.
- Falta en el personal una mayor orientación de servicio al cliente.
- Mala asignación de recursos de trabajo.
- Problemas de coordinación y comunicación entre las áreas.

fomentar las estrategias para que esta pueda cumplir las metas de crecimiento propuestas.

Se espera un crecimiento para este año del 48% lo cual cubrirá las expectativas, se debe de establecer una política de crecimiento, diversificación de productos y ofertas atractivas.

### 2.2.3. MATRIZ DE INVERSIÓN

**GRÁFICO 2.2**



*Elaborado: Los Autores.*

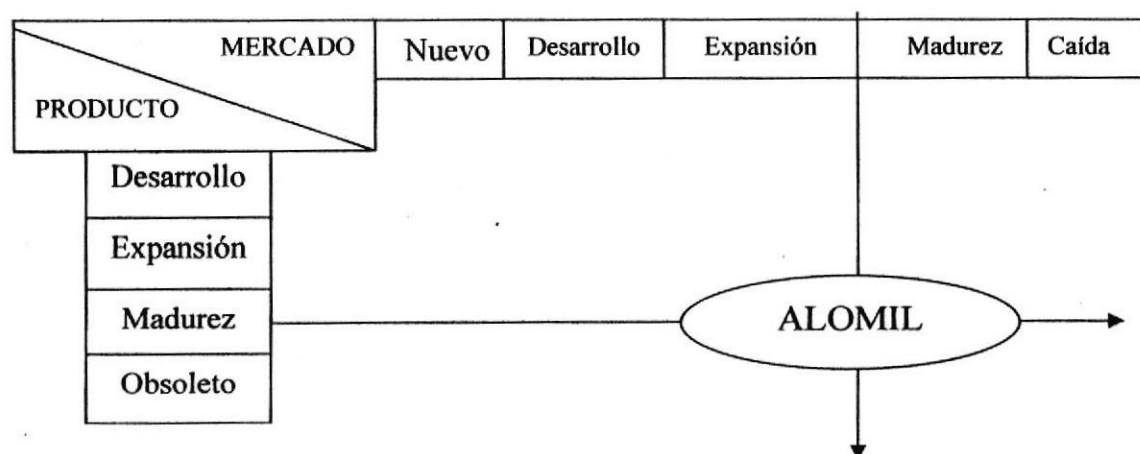
**ANÁLISIS:** La fortaleza de la empresa es alta con respecto a la competencia, esta mantiene una infraestructura bastante completa como departamento técnico, de crédito y cobranza y oficinas en otras ciudades del país para soporte a los locales, al mismo tiempo mantiene un alto crecimiento como se ha podido demostrar, ante esto para lograr una mayor fortaleza y potenciarla se deberá enfocar la inversión en infraestructura, equipos de trabajo, publicidad, tecnología y mejora de servicios para poder aumentar el nivel de satisfacción.

Para que la demanda sea cubierta se necesita mejorar la comunicación con los franquiciantes de esta manera se fortalece la empresa, su prestigio y atrae a nuevos clientes.

#### 2.2.4. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y CICLO DE VIDA DE PRODUCTO

##### Enfoque: Análisis de ciclos de vida del producto y mercado

**GRÁFICO 2.3**



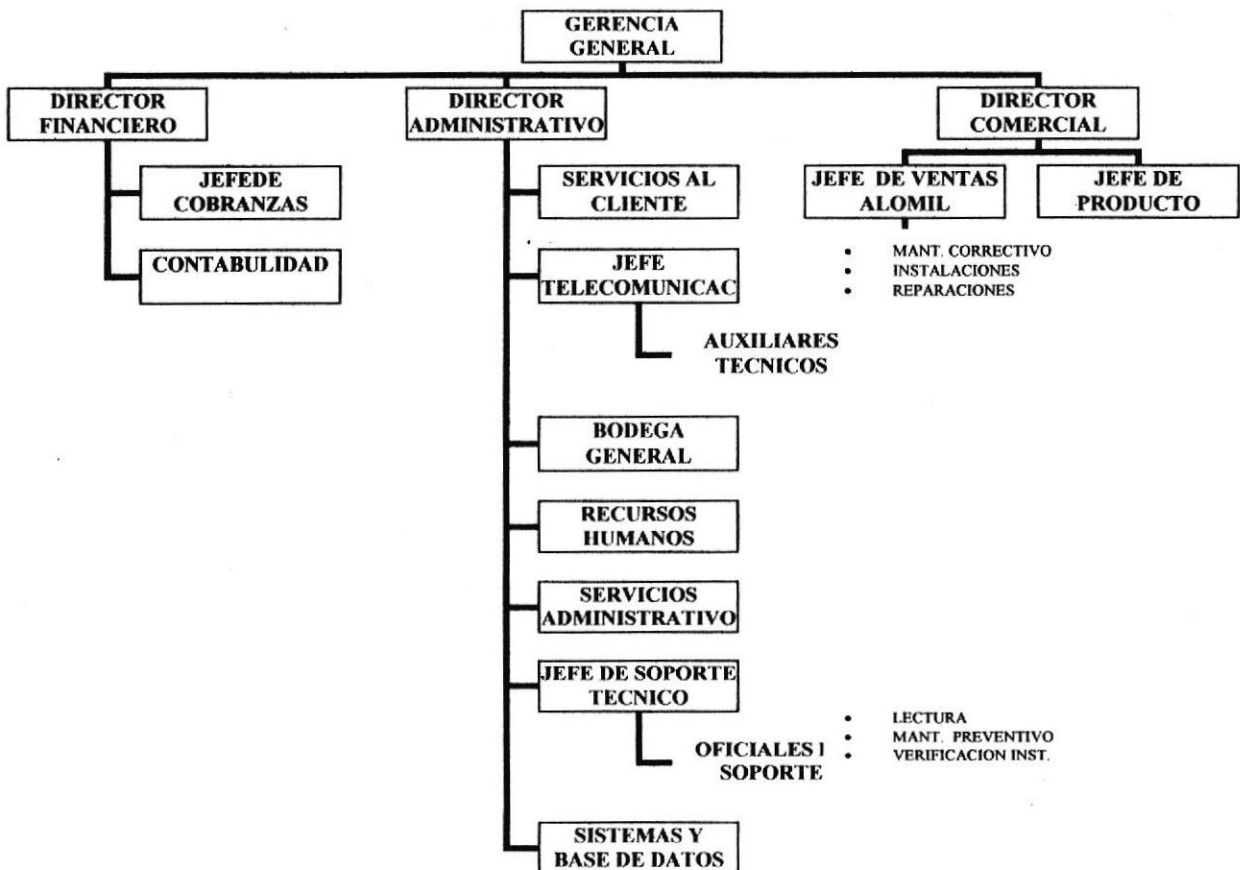
*Elaborado: Los Autores.*

**ANÁLISIS:** El mercado se encuentra a las puertas de la madurez, con un producto que ya ha alcanzado una madurez plena.

Pero para poder mantenerse en esta etapa se debe de mejorar el servicio hacia los clientes para mantener una fidelidad hacia nuestros productos,

sin descuidar a los competidores, además sería interesante implantar nuevas líneas de productos que aumenten los niveles de ingresos. Por lo tanto es necesario establecer mejoras con respecto a la competencia, seguir explotando segmentos de mercado rentables y nichos específicos, atraer a los consumidores mediante productos de valor agregado y servicios colaterales.

### 2.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA (GRAFICO 2.4)



Fuente: Alomil.

## **2.4. OBJETIVOS EMPRESARIALES**

- Consolidar una estructura operativa y de servicio que nos permita alcanzar el liderazgo en el mercado siendo nuestros clientes los más satisfechos y nuestros locutorios los más productivos.
- Elaborar una imagen empresarial moderna y funcional.
- Aumentar la productividad promedio de nuestros locutorios a 135 dólares diarios promedio por locutorio para 3 meses.
- Aumentar los niveles técnicos y de servicio de nuestro personal, a 9 técnicos para cubrir la demanda.
- Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes internos y externos.
- Implantar un sistema de comunicación, atención, soporte y servicio al cliente, que se desempeñe como valor diferencial positivo, motivando al personal a un trato diferenciado, eficiente y profesional, que cumpla las normas y garantías comerciales, éticas y legales, de servicio y atención al máximo ofreciendo un servicio personalizado, ágil y oportuno, canalizando información hacia las áreas operativas de la empresa.
- Lograr implementar, desarrollar y distribuir una línea innovadora y diferenciada de productos de tecnología de telecomunicaciones para dentro de 6 meses que contengan celulares, tarjetas prepago y accesorios.



## **2.5. POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN**

La empresa ALOMIL, se diferenciara del resto de las distribuidoras de telefonía pública como la empresa de mayor apoyo y compromiso con el cliente, manteniendo una filosofía de relaciones a largo plazo, coordinando con ellos la forma de cubrir sus necesidades, motivando al personal para que ofrezca un trato personalizado, ágil, oportuno, eficiente y profesional, cumpliendo las normas y políticas organizacionales y ofreciendo servicios de alto valor agregado.

### **POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La empresa se estableció y se mantendrá como una empresa que esta siempre donde se la necesita y va donde los demás no van o no desean ir, donde se tiene la oportunidad de ofrecer servicios de telecomunicaciones realmente eficientes siempre mas cerca de los clientes consumidores

**LEMA**

**“COMUNICACIÓN SIN FRONTERAS”**

## **DISEÑO DE DIFERENCIACIÓN ESTRATEGICA** **PUNTUAL: PRODUCTO, SERVICIOS, PERSONAL,** **IMAGEN Y ACTIVIDADES.**

**DIFERENCIACION DEL PRODUCTO:** consiste en puntualizar la idea en que nuestro producto genera mayor economía a los clientes al presentar siempre valores agregados que permiten generar mas ahorro.

- **LLAMADAS MÁS NÍTIDAS Y FLUIDAS:** nuestras cabinas ofrecen llamadas **más nítidas y fluidas**, lo que nos permiten diferenciarnos de la competencia de CYBERS por ejemplo, en la cual al no ser sus llamadas nítidas y fluidas el usuario deberá gastar mas dinero para poder hablar mas y entender lo que le quieren decir o le entiendan lo que este quiere hablar pues este sistema siempre estará atrasado 3 segundos del tiempo real, lo que aquí le podría significar un ahorro ya que al entender o expresar bien el mensaje que se desea transmitir, el usuario solo paga lo que necesita y no paga mas.
- **MINUTOS EXACTOS:** El costo de las llamadas que se efectúan en nuestros locutorios es exacto, ya que es medido por un sistema con tecnología de punta, los cuales marcan segundo con segundo, ofreciendo economía pues aquí no existe redondeo como puede existir en locutorios de Internet y ofreciendo la seguridad de que en nuestros locutorios se cobra de forma exacta, ya que jamás pueden ser alterados para que corran mas rápido como en la cabinas de PACIFTEL (solo de segundo en segundo), ni pueden ser alterados para que se salten los segundos como sucede en otras cabinas de MOVISTAR que van de

cuatro en cuatro (solo de segundo en segundo) y tampoco pueden cobrar de mas por que el sistema reconoce automáticamente a donde se está llamando, por lo que una llamada que en otros locales puede parecer barata no lo es, pues no es exacta y en nuestros locutorios solo se cobra por los segundos hablados hasta que el usuario cierre el teléfono.

- **SIEMPRE LLAMAR DE CELULAR A CELULAR (MOVISTAR A MOVISTAR) ES MÁS BARATO:** MINUTO A CELULAR A \$0.25 CUANDO EN OTROS LUGARES CUESTAN DESDE \$0.42

Nuestras cabinas brindan un servicio de valor agregado (exactitud, fluidez y nitidez) que entregan economía al usuario al utilizar nuestras cabinas.

**DIFERENCIACIÓN DE SERVICIOS:** nuestros servicios serán ágiles, eficientes, personalizados, cordiales y profesionales, para esto se implementaran las siguientes estrategias:

- Procesos orientados al cliente.
- Evaluaciones constantes de los procesos: examinar el flujo de actividades y las medidas afines, análisis de los procesos y métodos alternativos y diagramas de secuencias para analizar inconvenientes.
- Alta capacidad de respuesta y atención: la capacidad de respuesta y atención debe ser prioridad de los empleados, para esto la gerencia debe de motivar a los jefes departamentales y estos a su equipo de

trabajo a que la atención debe ser ágil, cordial, inmediata, eficaz y eficiente, transmitiendo confianza, seguridad y empatía.

- **NORMAS:** Deben establecerse normas de alta calidad en los servicios, buscando siempre cuantificar la satisfacción del cliente (mediante encuestas, sondeos y análisis de las quejas/reclamos).
- **MEJORAMIENTO CONTINUO:** Establecer compromisos de mejoramiento continuo de los canales de atención y soporte al cliente, aumentando los servicios o mejorándolos continuamente, esto es basándose en las necesidades de los clientes y con el afán de facilitar la satisfacción de sus requerimientos.
- **RETROALIMENTACIÓN:** Deben de existir cada vez mas medios para poder comunicarse con el cliente (call-center, investigaciones de mercado, visitas periódicas, tele marketing, recibir visitas de clientes, circular información interdepartamental, entregar informes mensuales sobre los clientes, apoyo entre departamentos, etc.), de tal forma que mientras mas información tengan los departamento y el área de marketing mejor, tan solo con información confiable y oportuna se puede solucionar reclamos y quejas o se puede poner en practica ideas novedosas que generen mayor ventajas competitivas.

Los servicios deben ser ágiles, en constante innovación y mejora, confiables, efectivos, de rápida respuesta a los requerimientos, inquietudes y quejas ante los clientes, empleados y mandos de la empresa.

**DIFERENCIACIÓN DEL PERSONAL:** Nuestro personal es capacitado, altamente profesional y experimentado, se esta creando un grupo de trabajo de alto rendimiento que mantenga una visión clara de los objetivos que quiere lograr la organización. Estos son una ventaja competitiva ante el resto de las empresas los cuales recibirán capacitación constante para poder entregar un trabajo atento, motivado y sobre todo eficiente.

- **COMPETENCIA Y PROFESIONALISMO:** se contrata personal profesional que mantiene la capacidad para suministrar soluciones, es capaz de cumplir tareas estratégicas y es personal de apoyo para los equipos.
- **CONOCIMIENTOS NECESARIOS:** los empleados deben de ser capacitados constantemente para que estos tengan conocimientos específicos sobre su labor, sobre los procedimientos y procesos de trabajo, sobre el trabajo del resto de los equipos y sobre como mejorar en sus puestos de trabajo.
- **CARACTERÍSTICA QUE SE BUSCA LOGRAR EN LOS EMPLEADOS:**
  1. Cortesía: deben de ser amables, respetuosos y considerados.
  2. Confiabilidad: deben de proporcionar un servicio de calidad, consistencia, exactitud, veracidad y a conciencia.
  3. Capacidad de respuesta: se deben de atender sin demoras las solicitudes, requerimientos, problemas e ideas de los clientes y las necesidades de los jefes y los equipos de trabajo.



4. Comunicación: se debe de entregar de forma continua información oportuna, clara y verificable sobre los clientes o los requerimientos de los otros equipos de trabajo, tratar de comunicarse continuamente con los clientes y establecer diferentes medios de comunicación (call center, tele marketing, visitas, investigación de mercado, etc.).

**DIFERENCIACIÓN DE IMAGEN:** es un programa de identidad, en el cual se desarrolla la marca, los nombres de las líneas de producto, los logotipos, los símbolos, las atmósferas, los colores.

- MARCA: la marca es OFITEL.
- LOGO: **GRÁFICO 2.5**



*Fuente: Alomil.*

- COLORES: Azul oscuro.
- ATMOSFERA: se debe de crear una atmósfera tranquila, fresca, acogedora, con los mobiliarios sobrios y profesionales, en un ambiente que exponga constantemente los distintos valores y la filosofía de la empresa, recalcando constantemente la importancia del cliente, de los empleados y sobre todo el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- **ACTIVIDADES.** Buscamos fomentar la productividad, el compromiso, el apoyo, la comunicación, las soluciones efectivas y la eficiencia, por lo que se propondrán eventos con nuestros empleados, clientes y socios comerciales que incentiven estos valores. Estos eventos serán capacitaciones, reuniones y talleres periódicos en los cuales participen estos grupos de interés en busca del cumplimiento de estos objetivos.

## **2.6. PLANES ESTRATÉGICOS DE MARKETING**

La idea central del plan estratégico es potenciar a la empresa para que mantenga un alto rendimiento en sus negocios, orientada a satisfacer de forma continua a sus clientes, mediante servicio eficientes, rápida respuesta a sus solicitudes, una organización ordenada, planeaciones estructurada y coordinada con los diferentes movimientos del sector, y una búsqueda constante de resultados y cumplimiento de objetivos, con emprendimientos ambiciosos pero sin altos riesgos, servicios excelentes, procesos de trabajo óptimos, recursos técnicamente direccionados en búsqueda del cumplimiento de la misión, visión, los altos objetivos empresariales y filosóficos y las metas organizacionales.

### **2.6.1. PRODUCTO Y PRECIOS**

Los consumidores del producto “cabinas telefónicas” mantienen distintos requerimiento sobre el servicio que desean recibir, mas específicamente estos buscan los siguientes puntos:

- Buen costo de las llamadas.
- Servicio excelente y buena atención al cliente.
- Funcionamiento satisfactorio de las cabinas.

Si un local cumple con estos requerimientos y además se encuentra estratégicamente ubicado, la satisfacción del cliente se maximiza debido a que este acude a un local que se encuentra cerca del usuario y cumple con sus requerimientos.

### **PRODUCTO Y NIVELES DEL PRODUCTO**

El producto específico que entrega la empresa es: Servicio de reventa de minutos de la operadora MOVISTAR y distribución de productos de telecomunicaciones como planes celulares, equipos celulares y tarjetas prepago aunque solo la empresa esta comercializando actualmente la reventa de minutos.

Para esto la empresa y el mercado perciben 5 niveles de producto por lo que es indispensable que la empresa muestre los 5 niveles de la oferta del producto.



- **BENEFICIOS: beneficios de las cabinas**

- Amplia cobertura, por lo que se esta cada vez más cerca de los clientes.
  - Tarifas muy convenientes, generando ahorro para el cliente.
  - Puede llamar a cualquier destino (Local, regional, nacional, celular e internacional).
  - Es una opción de comunicación urgente en la vía pública.
  - Sus instalaciones ofrecen comodidad y seguridad.
  - La atención es personalizada y ofrece posibilidad de controlar su presupuesto ya que se paga solo por lo que se consume.
- 
- **PRODUCTO GENÉRICO:** Locales con cabinas telefónicas, para reventa de minutos.
  - **PRODUCTO ESPERADO:** Locales con cabinas telefónicas, venta de planes, equipos celulares, accesorios y tarjetas prepago.
  - **PRODUCTO AUMENTADO:** Además de lo anterior se podrá ofrecer otros servicios de telecomunicaciones como: fax, Internet y equipos de telecomunicaciones (teléfonos fijos e inalámbricos), siendo estos servicios acoplables a las necesidades y requerimientos en busca de generar mayor rentabilidad a los locales y mayor satisfacción al consumidor.
  - **PRODUCTO POTENCIAL:** El producto potencial significa que los locales de la empresa se conviertan en verdaderas soluciones y centros de telecomunicaciones, ofreciendo servicios y equipos que

brinden diferentes alternativas a los usuarios y mayor rentabilidad a los locales.

## MEZCLA, VARIEDAD Y LÍNEAS DE PRODUCTOS

Se establecerá como una línea de productos a un grupo de productos que guardan una relación entre si, así tenemos que las líneas estarán en función del mercado a quien van dirigidos:

**TABLA 2.1**

| SERVICIOS          | EQUIPOS DE TELECOM     | OTROS PRODUCTOS          |
|--------------------|------------------------|--------------------------|
| Reventa de minutos | Celulares              | Tarjetas prepago celular |
| FAX                | Teléfonos fijos        | Tarjetas prepago cabinas |
| Internet           | Teléfonos Inalámbricos | Accesorios de celulares  |

*Fuente: Datos del Proyecto*

*Elaboración: Los Autores*

Todos los productos que se deban comercializar dependerán de la autorización de la operadora matriz, en este caso los productos que se propongan en los locales no deberían crear competencia a los propios productos de MOVISTAR, así tenemos que estos productos que se proponen para la comercialización son parte de la línea de productos de la operadora y además de productos en telecomunicaciones que no comercializa MOVISTAR.

## MARCA

Las marcas que propondrá la empresa serán MOVISTAR Y OFITEL, con esto se logra que el cliente posiciones al local como un distribuidor de MOVISTAR y que en ese lugar se exhiben sus productos.

Dentro de los manuales de imagen se pondrá la opción de colocar dentro de los locales, los diferentes servicios que se ofrecen en el local y las marcas de estos servicios, de esta forma:

- CABINAS TELEFONICAS.
- LISTO PACKS COOL (celulares).
- OFIPHONOS (teléfonos fijos e inalámbricos).
- MOVISTAR PLANES TARIFARIOS.
- PREPAGO LISTO (TARJETAS DE PREPAGO).
- MOVISTAR INTERNET INTERACTIVO.
- MOVIFAX.



Estos servicios y productos estarán acorde con los precios de mercado y en relación a los precios impuestos por la operadora matriz, ya que esta rige los precios para sus distribuidores. Así se tiene que para todos los productos, excepto el servicio de fax, Internet y los teléfonos fijos e inalámbricos, la asignación de precios dependerá de los precios que exhiba en su guía comercial mensualmente la operadora MOVISTAR.

Por otro lado los precios de los otros servicios y productos serán como siguen:

- Internet: 80 centavos la hora.
- Fax: 25 centavos la pagina.
- Teléfonos fijos: desde 5 dólares a 20 dólares.
- Teléfonos inalámbricos: desde 25 dólares a 60 dólares.

Estos precios son en base a los precios promedios de mercado, en cadenas como Ferrisariato, Panasonic, Cimersa, Servistar, entre otros, ya que el objetivo es crear en el consumidor una alternativa a estos lugares de compra acercando el producto a este, por medio de la red de los 391 locales de OFITEL en el país.

Se ha buscado ofrecer productos de precio intermedio, de conveniencia y económicos, ya que los locales están en su mayoría en barrios populares y de recursos medio, medio-bajo y bajo, lo cual resultaría atractivo para este mercado.

#### **2.6.2. SERVICIO AL CLIENTE Y COMUNICACIÓN**

Para el normal desenvolvimiento de la empresa y cumplir los requerimientos de los clientes es necesario mantener un sistema de servicio al cliente, un sistema de manejo de información y una comunicación eficiente. Esto nos va a permitir atender las expectativas de cada local, recibir información externa (clientes, competencia, otros) e

interna a partir de las distintas áreas de la empresa, con el afán de generar reportes oportunos, eficaces y verificables.

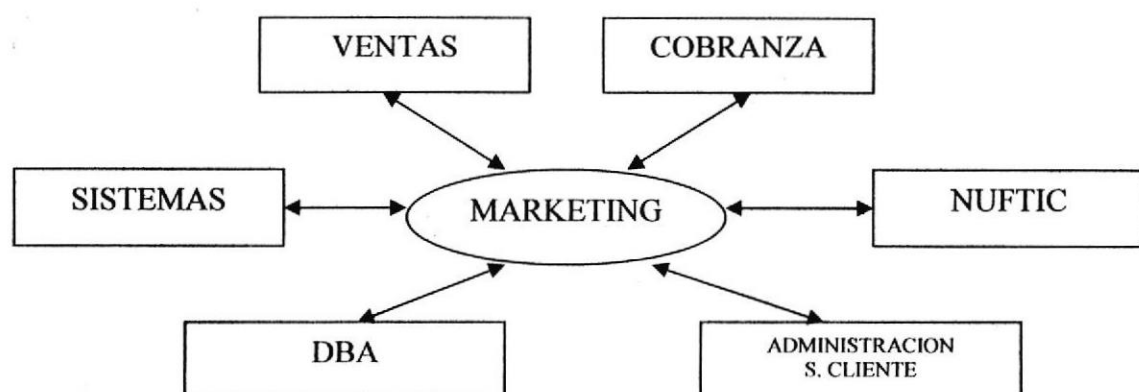
La orientación de los resultados y las estrategias serán en función de las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa, por lo que es necesario recibir información de las siguientes fuentes:

- Clientes.
- Cobranzas.
- Ventas.
- Dbá (analista de base de datos).
- Administración-servicio al cliente.
- Sistemas.
- División NUFTIC.

Esta información debe ser tratada y analizada de forma oportuna, con el afán de tomar medidas que incentiven la productividad de cada local y la satisfacción. Por lo que se enfatiza la coordinación equilibrada de las áreas, para un flujo de información efectivo y eficiente.

## **COORDINACIÓN ENTRE AREAS E INTERRELACIÓN**

Las áreas de la empresa que mantiene relación directa con el área de mercadotecnia y producto de ALOMIL-OFITEL, muestran la siguiente perspectiva:

**GRAFICO 2.6**

*Elaborado: Los Autores.*

Como se puede notar, estas áreas interactúan con el área de marketing, las cuales ofrecen y reciben información de forma constante, para que esta las analice y entregue cada vez nuevas formas de mejorar.

El intercambio de información estará dado de la siguiente forma:

#### VENTAS (REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN)

- Proyecciones de ventas.
- Listado de venta de locales que se están volviendo a vender.
- Dirigir a clientes nuevos o nuevos dueños para capacitación, asesoría y coordinación de entrega del material publicitario.

#### VENTAS (ENTREGA DE INFORMACIÓN)

- Ofrecer posibles locales para volver a vender, traspasar o ceder.
- Estudios de mercado.
- Información que se solicite y sean de valor para ventas.

\*Solución conjunta de imagen de nuevos locales

#### COBRANZAS (REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN)

- Datos sobre clientes, sus pagos y los deudores.
- Análisis de pagos y mora.
- Clientes cerrados/cortados.
- Otros datos disponibles.

#### COBRANZAS (ENTREGA DE INFORMACION)

- Requerimientos y solicitudes de clientes.
- Opciones para facilitar cobros.
- Otras opciones que sean necesarias.

\*Solución conjunta y apoyo en negociación de formas de pago u opciones de cobro

#### ADMINISTRACIÓN-SERVICIO AL CLIENTE (REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN)

- Listado de locales aprobados.
- Listado de locales instalados y funcionando.
- Listado de solución de solicitudes y requerimiento de clientes.
- Toda información que se considere de importancia sobre los clientes y sus requerimientos.

## ADMINISTRACION-SERVICIO AL CLIENTE (ENTREGA DE INFORMACIÓN)

- Listado de solicitudes y requerimientos de clientes.
- Toda información que se considere de importancia sobre los clientes y sus requerimientos.

\*Coordinar para la atención al cliente y solución de conflictos.

## DBA (REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN)

- Reporte de facturación, día, semana, mes por locutorio, por ciudad, por destino.
- Listado de clientes, rutas de tele supervisión, etc.
- Toda información que sea necesaria.

## DBA (ENTREGA DE INFORMACIÓN)

- Actualizaciones de datos.
- Toda información que sea necesaria y requerida.

\*Coordinar entrega de información

## SISTEMAS (REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN)

- Datos del sistema sobre facturación.
- Datos del sistema sobre cobros y pagos.



### SISTEMAS (ENTREGA DE INFORMACIÓN)

- Actualización de datos.
- Toda información que sea necesaria y requerida.

\*Coordinar entrega de información

### DIVISIÓN NUFTIC (REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN)

- Listado de locutorios arreglados.
- Listado de solicitudes e inconvenientes de los locutorios (datos recibidos por NUFTIC).
- Cronogramas de órdenes de trabajo, instalaciones, expansiones, traslados, etc.
- Cronogramas de tele supervisión e informe de los telesupervisores sobre cada local.
- Toda información que se considere de importancia sobre los clientes y sus requerimientos.

### DIVISION NUFTIC (ENTREGA DE INFORMACIÓN)

- Listado de inconvenientes de los locales.
- Listado de solicitudes de clientes.
- Informe de ideas para mejorar y quejas de clientes.
- Toda información que sea de valor para servicio técnico.

\*Coordinar para la atención al cliente y solución de conflictos.

Esta información que se genera y se envían a los distintos departamentos servirá como datos que se permitirán analizar la productividad de cada local, sus requerimientos y sus necesidades. Esto con el afán de buscar ofrece un mejor servicio y mantener un sistema actualizado de comunicación e información. Para esto es necesario que el JEFE DE PRODUCTO tome a cargo las operaciones de comunicación, información, analista de mercado y coordinador de servicio al cliente, para lo cual debe en un futuro implementar políticas de atención al público y crearse un centro de atención al cliente, en base a esto sus funciones serán:

#### TAREAS RUTINARIAS (DIARIAS)

- Atender a los clientes con relación a directrices establecidas por la empresa.
- Relacionar al minorista a través de la coordinación con las áreas de Servicio. Técnico, Cobranzas y Servicios al cliente, con la finalidad de satisfacer sus necesidades e inquietudes.
- Canalizar información sobre el negocio y sus operaciones desde y hacia la empresa.
- Demás responsabilidades a su nivel.

#### TAREAS Y FUNCIONES PERIÓDICAS

- Hacer seguimiento de las solicitudes entregadas por los clientes hacia los distintos departamentos. **(semanal)**

- Coordinar con la DbA, departamento de cobranzas, servicio al cliente-administrativo, DIVISION NUFTIC, sistemas y otras áreas de la empresa, acerca de la generación de reportes necesarios para administrar la red. **(semanal)**
- Preparar boletines informativos para difundir novedades técnicas, de negocios, promociones y aspectos de interés para los franquiciantes, los empleados y la empresa. **(bimestrales)**
- Evaluar, corregir o hacer corregir (si es posible) e informar sobre el cumplimiento de objetivos, precios y las condiciones de contrato, la calidad constante, el potencial de los locales, aspectos referentes de cada punto a través del análisis de cuentas, la producción y otros parámetros de evaluación específicos. **(siempre que sea necesario)**
- Evaluar e informar sobre la calidad de los servicios proporcionados por la empresa a los franquiciantes. Analizar eficiencia y eficacia, capacidad de respuesta, trato al cliente, soluciones, etc. **(mensual)**
  - Servicio técnico.
  - Servicio al cliente –administrativo.
  - Contabilidad y cobranzas.
  - Servicio de soporte.
  - Servicio de información, comunicación y aspectos promocionales / mercadeo.
  - Centro de atención al cliente.
  - Relaciones empresa-franquiciante y otras.
- Planificar, distribuir, canalizar información, ejecutar programas de trabajo e instruir a la empresa y a los franquiciantes sobre aspectos de mercadeo, promociones y de productos proporcionados por los



CIB-ESPOL

proveedores en pro del buen desempeño y el cumplimiento de los objetivos. **(siempre que sea necesario)**

- Apoyar a gerencia en las negociaciones de los costos compartidos de la promoción y publicidad con los proveedores. **(siempre que sea necesario)**
- Realizar evaluaciones y análisis de productividad sobre la red. **(mensuales)**
- Demás responsabilidades a su nivel.

## **TAREAS Y FUNCIONES ESTRATEGICAS**

- Planificar, coordinar, controlar, promover, incentivar, direccionar y re-direccionar las ventas y el incremento de las ventas de los minutos y productos que se ofrezcan mediante la red.
- Investigaciones del sector, del mercado, situacional de la empresa y otros aspectos relevantes sobre el negocio.
- Establecer planes estratégicos en coordinación con el resto de áreas de la empresa, en pro del cumplimiento de los objetivos de la empresa y el desempeño eficiente.
- Establecer programas de comunicación y capacitación para los franquiciantes, representantes comerciales y empresariales, líderes de zona y personal de la empresa sobre los productos, la información, procesos y procedimientos referentes a ALOMIL-OFITEL de tal forma que se establezca eficiencia y eficacia en las operaciones y negocios de la empresa.

- Establecer sistemas eficientes y eficaces de coordinación, información y operaciones de trabajo con las distintas áreas de la empresa, los franquiciantes y los equipos de trabajo que contemplen los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Demás responsabilidades a su nivel.

El objetivo principal de este programa es incentivar la productividad de los locales y aumentar la satisfacción de los clientes. Tal como se puede ver se han tomado en cuenta 3 directrices básicas:

- Comunicación y coordinación interna.
- Abrir canales de comunicación con el cliente.
- Mantener un sistema de servicio y atención a requerimientos eficiente.

Estas 3 directrices serán medidas a partir de los siguientes parámetros:

- Eficiencia y productividad.
- Satisfacción al cliente.
- Esfuerzo para mejorar.

La medición será de la siguiente forma:

### **EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

- Relación: tiempo de solicitud – tiempo de aviso a departamento = 1 día.

- Relación: tiempo de solicitud – tiempo de respuesta técnica  $\leq 48$  horas.
- Relación: tiempo de entrega de requerimientos varios – tiempo de respuesta/solución  $\leq 1$  semana.
- Relación: tiempo de entrega de reportes = día de entrega.

### **SATISFACCION DEL CLIENTE**

- Nivel de satisfacción del cliente  $>3$ ; calificación (1-5).

### **ESFUERZO PARA MEJORAR**

- Fortalecimiento de aspectos positivos según percepción de los clientes y áreas de la empresa: aumento del índice de repetición de los factores positivos hacia el cliente y hacia las otras áreas de la empresa.
- Eliminación de aspectos negativos según percepción de los clientes y áreas de la empresa: disminución del índice de repetición de los factores negativos hacia el cliente y hacia las otras áreas de la empresa.
- Uso de sugerencias de los clientes: índice de uso de las sugerencias proporcionadas por los clientes para mejorar.

Para esto se han dispuesto varios planes de acción, que se tendrán que poner en práctica de forma inmediata, estos planes son:

## **PLAN DE ACCION No. 1: ATENDER A LOS CLIENTES, LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y ASESORIA EN REQUERIMIENTOS**

### **OBJETIVOS:**

- Mantener abiertos canales de atención al cliente que permitan mejorar y obtener información, para cada vez producir más y satisfacer necesidades mediante estrategias orientadas a estos requerimientos.
- Mantener un sistema de atención al cliente que se desempeñe de forma eficiente y profesional, ofreciendo un servicio personalizado y oportuno.

### **ESTRATEGIAS**

TABLA 2.2

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1,1</b> | VISITAS PERIÓDICAS A LOCALES PARA ANALIZAR LAS CONDICIONES DE CADA LOCAL DETERMINANDO NECESIDADES Y PROBLEMAS PARA CADA LOCUTORIO, CON EL FIN DE LEVANTAR INFORMACIÓN PARA EL POSTERIOR MEJORAMIENTO DE LOS LOCALES Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS NEGOCIOS ( VISITAR AL LOCAL CADA 100 DIAS) |
| <b>1,2</b> | ATENDER A LOS CLIENTES DIRECTA Y PERSONALIZADAMENTE PARA SOLUCIONAR REQUERIMIENTOS, ASESORAR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS NEGOCIOS Y RECEPTAR SOLICITUDES Y QUEJAS: RECIBIR VISITAS, LLAMADAS U OFICIOS DE CLIENTES (DIARIO)                                          |
| <b>1,3</b> | LLAMAR A CLIENTES PARA COORDINAR LA SOLUCIÓN DE SUS REQUERIMIENTOS Y LAS ACCIONES A SEGUIR(DIARIO)                                                                                                                                                                                       |
| <b>1,4</b> | ENTREGAR REPORTES DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES(DIARIO-3PM)                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>1,5</b> | COORDINAR CON LAS ÁREAS DE LA EMPRESA PARA ADMINISTRAR LOS REQUERIMIENTOS DE LA RED YA SEA DE FORMA DIRECTA O A TRAVES DE CARTELERA(DIARIO-12PM/5PM)                                                                                                                                     |
| <b>1,5</b> | RECIBIR REPORTES DE SOLUCIÓN DE REQUERIMIENTOS POR PARTE DE LAS AREAS DE LA EMPRESA (SEMANAL-                                                                                                                                                                                            |



|            |                                                                                                                              |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | VIERNES 6PM)                                                                                                                 |
| <b>1,7</b> | EVALUAR E INFORMAR SOBRE LA CALIDAD DE LOS<br>SERVICIOS PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA<br>(MENSUAL)                           |
| <b>1,8</b> | HACER SEGUIMIENTO DE LAS SOLICITUDES<br>ENTREGADAS POR LOS CLIENTES HACIA LOS DISTINTOS<br>DEPARTAMENTOS (CADA 48 HORAS 3PM) |

*Elaborado: Los Autores.*

**PLAN DE ACCION No. 2: DIRECCIONAMIENTO Y  
REDIRECCIONAMIENTO DE LAS VENTAS DE MINUTOS  
(SOLUCIONAR LOCUTORIOS PROBLEMAS)**

**OBJETIVO:**

- Coordinar, controlar, direccionar y redireccionar las ventas de minutos por medio de la red Alomil.

**ESTRATEGIAS:**

**TABLA 2.3**

|     |                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2,1 | ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN DE LOCUTORIOS: <3000, 3000-4000 Y >4000. PARA ORIENTAR ESFUERZOS Y ESTRATEGIAS E IDENTIFICAR A CLIENTES DE BAJA FACTURACION(MENSUAL)                                                                    |
| 2,2 | RE-UBICACIÓN DE LOCUTORIOS: CAMBIAR DE DIRECCION AL LOCUTORIO CUANDO ESTA TENIENDO MUCHAS PERDIDAS, ROBOS SEGUIDOS O MANTIENE UNA FACTURACION EXTREMADAMENTE BAJA (60 DOL POR +3 MESES CONSECUTIVOS), CADA VEZ QUE SEA NECESARIO |
| 2,3 | LLAMAR A LOS DUEÑOS DE LOS LOCALES CERRADOS POR DIFERENTES MOTIVOS Y NEGOCIAR LA FORMA DE APERTURAR EL LOCAL(FINANCIAMIENTO, REPARACIONES, INSTALACIONES, ETC.), CADA VEZ QUE SEA NECESARIO                                      |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2,4 | ASESORAR Y AGILITAR LA VENTA/TRASPASO DE LOCUTORIOS FUNCIONANDO CUANDO EL CLIENTE SOLICITA EL TRASPASO DE DOMINIO (CADA VEZ QUE SEA NECESARIO)                                                                                                                                                       |
| 2,5 | ASESORIA PERSONALIZADA PARA MEJORAR EL LOCAL: ENTREGAR PUBLICIDAD Y PROMOCIONES DIRECCIONADAS, RE-CAPACITAR EN ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE, IMAGEN, ETC.(CADA VEZ QUE SEA NECESARIO, MEDIANTE NEGOCIACION, PARA CLIENTES CON REQUERIMIENTOS EPECIALES O PROBLEMAS DE OPERACIONES O PRODUCTIVIDAD) |
| 2,6 | COORDINAR CON EL CLIENTE Y LAS AREAS OPERATIVAS PARA SOLUCIONAR INCONVENIENTES CON LA EMPRESA O LAS AREAS DE LA EMPRESA: ASPECTOS LEGALES, COBRANZA, SERVICIO TECNICO, INSTALACIONES, AMPLIACIONES, ETC. Y HACER SEGUIMIENTO (DIARIO)                                                                |

*Elaborado: Los Autores.*

Luego de los diferentes análisis que se pueden hacer sobre cada necesidad y en base a la información obtenida, es necesario detallar las estrategias que se tomaran, así tenemos:

**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS SEGMENTADAS LUEGO DE LA EVALUACIÓN DE RED PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL LOCAL.**

- CLIENTES CON FACTURACIÓN MENSUAL > 3000.

- OBJETIVO: AUMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES.
  - ESTRATEGIA DE AUMENTO DE CLIENTES:
    1. Promociones.
    2. Publicidad agresiva y potenciando puntos fuertes del servicio: "minutos exactos, costos a celular mas barato, nitidez y buen servicio".
    3. Marketing directo: cartas a locales, hogares y volantes para atraer clientes.
    4. Traslados de local.
    5. Venta de dominio.
  - CLIENTES CON FACTURACIÓN MENSUAL  $3000 \geq X \geq 4000$
  - OBJETIVO: AUMENTAR EL CONSUMO Y POTENCIAR LA MARCA.
  - PLAN DE SOCIOS: Club ALOMIL, se parte del club y obtén beneficios en los locales de ALOMIL, PLUF, REPUBLICAN KIDS, SANRIO, ARPE.
  - PLAN DE PUNTOS: Acumula puntos para ganar premios.
  - CLIENTES CON FACTURACIÓN MENSUAL  $>4000$ .
- OBJETIVO: BUSCAR NUEVOS MERCADOS Y CLIENTES
- BUSCAR NUEVOS LOCALES EN SECTORES POTENCIALES PARA APERTURAR NUEVOS LOCUTORIOS.



## **PROCESO DE REUBICACIÓN**

1. El jefe de producto ofrece asesoría para reubicación, costos de Instalación y el procedimiento de la reubicación. Solicita petición escrita.
2. Se recibe la solicitud por escrito por parte del cliente, donde consta su nombre, la antigua dirección y la nueva dirección
3. A partir de esta solicitud escrita se decide ejecutar el proceso de verificación del local y registrar la dirección en MOVISTAR (dept. administrativo).
4. La dirección llega a MOVISTAR y la orden es ejecutada por el supervisor regional de locutorios.
5. Si el locutorio no es aprobado ingresar nueva dirección e ir a paso 1.
6. Si el locutorio es aprobado, ingresar documentación: contrato de arriendo, cédulas de identidad y planilla de servicios básicos.
7. Procede ha visto bueno del director administrativo y procedimiento pasa a NUFTIC.
8. NUFTIC procede al cobro de traslado de local. Costo 50% de la instalación de un locutorio nuevo.
9. NUFTIC ingresa la orden de trabajo a su cronograma y procede a la instalación según la fecha correspondiente en le cronograma.

## **PROCESO DE VENTA DE DOMINIO**

1. El JEFE DE PRODUCTO: Asesora al franquiciado sobre el proceso de cesación del dominio y la orden al jefe de producto para

iniciar el procedimiento de venta del local. Se solicita una solicitud escrita.

2. El JEFE DE PRODUCTO: Luego de recibir la orden por escrito comunica al departamento de ventas para que proceda a la venta del local. Nota: el local debe permanecer abierto durante el proceso de venta.
3. Los VENDEDORES: Buscan vender el local y luego de obtener un interesado concreto entrega la información de este al JEFE DE PRODUCTO.
4. El JEFE DE PRODUCTO coordina con el propietario del local y el nuevo cliente para iniciar los trámites de cesión con sus respectivos documentos: carta de cesión, carta de compra-venta, documentos notariados.
5. Bienvenida al nuevo propietario.
6. Firma de documentos con el oficial de servicios al cliente.
7. Pasar a proceso de capacitación.

### **PLAN DE ACCION No. 3: COMUNICACIÓN Y CANALIZACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL NEGOCIO**

#### **OBJETIVO:**

- Lograr un sistema de comunicación con los franquiciantes que permita entregar información necesaria para desarrollar los negocios, aumentar las ventas, capacitar, solucionar problemas en conjunto, generar ideas y estrechar relaciones comerciales.

**ESTRATEGIAS:****TABLA 2.4**

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3,1</b> | PREPARAR BOLETINES INFORMATIVOS PARA DIFUNDIR NOVEDADES DE LA EMPRESA Y EL NEGOCIO (BIMESTRAL)                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>3,2</b> | DISTRIBUIR MATERIAL, CANALIZAR INFORMACION DE LA EMPRESA Y DE LOS FRANQUICIANTES SOBRE ASPECTOS DE MERCADEO, PROMOCIONES, PRODUCTOS, LABORES DE LA EMPRESA, EN PRO DEL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS NEGOCIOS, EL BUEN DESEMPEÑO Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (CADA VEZ QUE SEA NECESARIO)                       |
| <b>3,3</b> | INFORMAR, CAPACITAR Y RE-CAPACITAR SOBRE LOS OBJETIVOS, PRECIOS, CONDICIONES DEL CONTRATO, CALIDAD, ASPECTOS DEL NEGOCIO, ASPECTOS DE COBRANZAS, ASPECTOS TECNICOS Y SERVICIO AL CLIENTES Y OTROS PARAMETROS ESPECIFICOS (QUINCENAL GRUPO DE CLIENTES NUEVOS Y SIEMPRE QUE SEA NECESARIO PARA LOS CLIENTES ANTIGUOS) |
| <b>3,4</b> | TELEMARKETING: REALIZAR LLAMADAS PERIODICAS A LOS DUEÑOS DE LOS LOCALES PARA INTERCAMBIAR INFORMACION REFERENTE A SUS NEGOCIOS Y MEJORAR LOS LOCALES Y LA VENTA DE MINUTOS (BIMESTRAL)                                                                                                                               |
| <b>3,5</b> | ESTUDIO DE LOS LOCUTORIOS: ANALISIS SITUACIONAL, ESTUDIO DE SATISFACCION Y POTENCIAL DE NEGOCIOS                                                                                                                                                                                                                     |



|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | (ANUAL)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3,6 | REALIZAR VISITAS PERIODICAS A LOCALES PARA OFRECER INFORMACION, SOLUCIONAR PROBLEMAS MENORES Y TIPS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE, MEJORAR LA IMAGEN DEL LOCAL, ESTRATEGIAS PARA CAPTAR MAS CLIENTES Y ALTERNATIVAS PARA OPERAR EFICIENTEMENTE EL LOCAL(VER 1.1: VISITAR AL LOCAL CADA 100 DIAS) LA INFORMACION SE OFRECE CADA VEZ QUE SEA NECESARIA |
| 3.7 | CREACIÓN DE UN CENTRO DE LLAMADAS (CALL-CENTER) QUE ATIENDA, REGISTRE, INFORME Y ANALICE SOBRE LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES, USUARIOS Y PÚBLICO EN GENERAL.                                                                                                                                                                            |

*Elaborado: Los Autores.*

**ESTRATEGIAS:****TABLA 2.5**

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4,1 | IMAGEN PARA OFICINAS: COLOCAR LOGOS, COLORES, CUADROS/FOTOS Y MENSAJES MOTIVACIONALES EN LAS OFICINAS PARA HACER PERCIBIR A LOS CLIENTES QUE LA EMPRESA OFRECE RESPALDO, ES EFICIENTE Y TRABAJA PRODUCTIVAMENTE Y PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS A TRABAJAR MAS Y AUMENTAR PRODUCCIÓN |
| 4,2 | MEJORAR IMAGEN PARA LOCALES FRENTE A LOS USUARIOS: ENTREGAR CODIGOS DE AREA, COSTO DE MINUTOS Y PUBLICIDAD DE OFITEL CON NUEVOS LOGOS                                                                                                                                               |
| 4,3 | DISEÑO DEL PROGRAMA/CRONOGRAMA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES PARA 2005                                                                                                                                                                                                                |
| 4,4 | DISEÑO DEL PLAN/PROGRAMA/CRONOGRAMA DE RELACIONES PUBLICAS: SEMINARIOS, EVENTOS Y REUNIONES                                                                                                                                                                                         |

Elaborado: Los Autores.

Esta estrategia se detallará mas adelante en el plan de publicidad y promoción.

## PLAN DE ACCIÓN No. 5: PLAN DE CAPACITACIÓN

### OBJETIVO:

- Implantar un plan de capacitación que permita obtener de las áreas de la empresa, los franquiciantes y los locutorios un sistema de servicios y atención al cliente ágil, eficiente, cortés, atento, confiable y atienda las necesidades, quejas, inquietudes y comunicación empresa-minorista-usuario en busca de la satisfacción de los franquiciantes, la fidelidad usuarios y el aumento de las ventas.

### ESTRATEGIAS:

**TABLA 2.6**

|              |                                                                                                     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5,1</b>   | <b>CAPACITACION INTERNA: CAPACITACION AL PERSONAL DE SERVICIOS</b>                                  |
| <b>5.1.1</b> | <b>SERVICIO AL CLIENTE Y NEGOCIACION DE CONFLICTOS</b>                                              |
| <b>5,2</b>   | <b>CAPACITACION EXTERNA: FRANQUICIADOS Y OPERADORES</b>                                             |
| <b>5.2.1</b> | <b>SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE</b>                                                               |
| <b>5.2.2</b> | <b>SEGURIDAD EN EL LOCAL</b>                                                                        |
| <b>5.2.3</b> | <b>IMAGEN, PUBLICIDAD, ADMINISTRACION DEL LOCAL Y MEJORES VENTAS PARA EL LOCUTORIO (2 cesiones)</b> |

*Elaborado: Los Autores.*

Ante esto tenemos que para que la capacitación tenga efecto, esta debe ser continua, así se tiene que el proceso de capacitación es el siguiente:

1. Se lo ingresa a un grupo de capacitación programada para cada mes.
2. Se entrega el material de inducción (ver documento de material de inducción), para que el cliente lo estudie previo a la capacitación
3. La capacitación será antes de funcionar el local y durante las primeras semanas de funcionamiento.
4. El programa de capacitación consta de lo siguiente:
  - a. Inducción a la compañía: misión, visión, filosofía, objetivos, organigrama, contactos claves y descripción del sector
  - b. Manual de imagen: estrategia del local, productos del local, características de los locales, imagen interna del local, imagen externa del local y material publicitario
  - c. Como funciona el locutorio: funcionamiento, aspectos técnicos y de tecnología, pagos y cobros, software discar, reportes, tele supervisión, precios y códigos, promociones e información variada.
  - d. Relaciones y servicios de la empresa: soporte de información, servicio técnico, servicio al cliente (back Office), marketing, asesoría y capacitación, servicio de cobranza, servicio de análisis de tráfico y otros.
  - e. Administración del negocio: supervisión del negocio, atención y servicio al cliente, seguridad, pagos a la empresa,

facturación e impuestos y documentación para el franquiciado.

5. El programa de capacitación podrá volver vuelto a dar si el franquiciado lo solicita y en los grupos de capacitaciones formales.

### **2.6.3. DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

El principal objetivo de nuestro plan de distribución y comercialización es logra que la empresa llegue a ser un participante importante en el negocio de las telecomunicaciones, que logre satisfacer en forma eficiente las diversas de necesidades del mercado de manera oportuna, ofertando soluciones integrales de manera competitiva.

Para esto es necesario ser una compañía enfocada al servicio al cliente, ofreciendo productos que satisfagan las distintas necesidades de estos, generen rentabilidad para la empresa y que a su vez esta represente de una manera sostenible la franquicia de MOVISTAR, así como los productos que éste comercializa.

Para lograr los objetivos se requieren de 2 estrategias básicas:

- Estrategia para venta de locutorios nuevos.
- Estrategia para distribución de nuevos productos y red integrada ALOMIL.

## **ESTRATEGIAS DE VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN DE NUEVOS LOCALES**

La estrategia que ha implementado la compañía es la de promocionar y vender ubicándose en zonas aledañas o en zonas periféricas, especialmente donde aún no se encuentran ubicados locutorios de la competencia así también donde la penetración de la telefonía celular no es alta; y la forma de que sus vendedores lo logren es haciendo un esfuerzo de ventas mediante la venta de "PUERTA A PUERTA".

Además de esta estrategia, también publica anuncios en los principales diarios del país, sumándose a esto un personal capaz que puede receptar las llamadas de los clientes y proveerles de la información que requiera el cliente.

A partir de que se publican estos anuncios se organizan reuniones y eventos en la Compañía o en distintos hoteles si es fuera de la ciudad para los potenciales clientes que puedan en ese momento captar la compañía.

A diferencia de la competencia que realiza ventas dentro de la ciudad en zonas céntricas y muy pobladas lo que en el largo plazo significaría un aumento de la competencia por ser zonas altamente atractivas para poner un negocio de locutorios; lo que traería como consecuencia que disminuya las ventas para los competidores de tales lugares. En cambio la compañía Ofitel mantiene su filosofía de llegar a los "nichos de mercado" donde la competencia aún no ha llegado y no desea ingresar.

Manteniendo esta estrategia se ha considerado una meta propuesta de 200 locutorios aproximadamente para este año esperando llegar a tener 460 locutorios instalados y funcionando.

Los niveles de venta son como sigue:

**TABLA 2.7 (en la siguiente página)**

### CANTIDAD DE LOCUTORIOS PROYECTADOS A VENDER

| GUAYAQUIL | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPT. | OCT. | NOV. | DIC. |     |
|-----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|-------|------|------|------|-----|
| V-1       | 0     | 2       | 5     | 5     | 2    | 2     | 5     | 5      | 5     | 10   | 6    | 4    |     |
| V-2       | 0     | 1       | 3     | 3     | 2    | 1     | 3     | 3      | 3     | 5    | 4    | 2    |     |
| V-3       | 0     | 1       | 3     | 3     | 2    | 1     | 3     | 3      | 3     | 5    | 4    | 2    |     |
| T/GQUIL   | 0     | 4       | 11    | 11    | 6    | 4     | 11    | 11     | 11    | 20   | 14   | 8    |     |
|           |       |         |       |       |      |       |       |        |       |      |      |      |     |
| CUENCA    | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPT. | OCT. | NOV. | DIC. |     |
| V-1       | 3     | 3       | 3     | 3     | 2    | 4     | 4     | 4      | 2     | 10   | 8    | 2    |     |
| T/CUENCA  | 3     | 3       | 3     | 3     | 2    | 4     | 4     | 4      | 2     | 10   | 8    | 2    |     |
|           |       |         |       |       |      |       |       |        |       |      |      |      |     |
| QUITO     | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPT. | OCT. | NOV. | DIC. |     |
| V-1       | 3     | 3       | 3     | 3     | 3    | 4     | 4     | 3      | 2     | 5    | 6    | 2    |     |
| T/QUITO   | 3     | 3       | 3     | 3     | 3    | 4     | 4     | 3      | 2     | 5    | 6    | 2    |     |
|           |       |         |       |       |      |       |       |        |       |      |      |      |     |
| TOTAL     | 6     | 10      | 17    | 17    | 11   | 12    | 19    | 18     | 15    | 35   | 28   | 12   | 200 |

*Elaborado: Los Autores. TOTAL GENERAL: 200 LOCUTORIOS VENDIDOS EN 3 ZONAS GEOGRAFICAS*



Para esto se hará un esfuerzo comercial de forma mensual, además de incentivar a los vendedores de las tres zonas que la compañía ya está explotando como son Guayaquil, Quito y Cuenca. Se enviará a los vendedores o ejecutivos de ventas para que hagan visitas "puerta a puerta" en zonas como Ibarra, Esmeraldas, Loja, Latacunga, Ambato, El Oriente y otras zonas. También se harán eventos y publicaciones en los principales diarios de cada ciudad en mención con el propósito de que los clientes interesados en adquirir la franquicia de los locutorios Ofitel puedan informarse de la mejor manera posible.

Ante esto se dispondrán de tres grupos de ventas principales: en la ciudad de Guayaquil (3 vendedores), un grupo en Quito y otro en Cuenca los cuales tendrán cada uno a un vendedor principal y sus respectivos freelance, todos ellos coordinados con un Jefe de venta a nivel nacional.

El Departamento de Ventas mantiene los siguientes gastos que son necesarios para cumplir las operaciones normales y los objetivos propuestos

TABLA 2.8

|                       |             |
|-----------------------|-------------|
| <b>JEFE DE VENTAS</b> | <b>1000</b> |
|-----------------------|-------------|

**QUITO**

|                    |             |
|--------------------|-------------|
| JEFE               | 800         |
| ASISTENTE          | 200         |
| ARRIENDO           | 200         |
| BASICOS            | 200         |
| OTROS              | 200         |
| <b>TOTAL QUITO</b> | <b>1600</b> |

**CUENCA**

|              |            |
|--------------|------------|
| OFICINA      | 200        |
| BASICOS      | 150        |
| <b>TOTAL</b> | <b>350</b> |

**GUAYAQUIL**

|              |            |
|--------------|------------|
| V-1          | 150        |
| V-2          | 150        |
| V-3          | 150        |
| ASISTENTE    | 400        |
| <b>TOTAL</b> | <b>850</b> |

**VARIOS**

|                          |             |
|--------------------------|-------------|
| CONTRATACION<br>PERSONAL | 300         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>300</b>  |
| <b>COSTO TOTAL</b>       | <b>3100</b> |

*Fuente: Alomil.*

Estos datos serán parte del presupuesto de gastos de venta, para cumplir los objetivos se realizara el siguiente programa de ventas, promoción y comercialización.

**TABLA 2.9 ( en la siguiente página)**

## GASTOS POR SEMANA

|                            |                    |                        |              |              |                    |                            |             |
|----------------------------|--------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------------|----------------------------|-------------|
| <b>ENERO</b><br><br>1288   | <b>1ERA SEMANA</b> | <b>EVEN TO</b>         | <b>COSTO</b> | <b>ABRIL</b> | <b>1ERA SEMANA</b> | ANUNCIOS LATACUNGA         | 150         |
|                            |                    | VIAJE A QUITO DIEGO    | 144          | 450          |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>150</b>  |
|                            |                    | ANUNCIO RR.HH.         | 300          |              |                    |                            |             |
|                            |                    | ANUNCIOS LOJA          | 150          |              | <b>2DA SEMANA</b>  | LANZAMIENTO LATACUNGA      | 300         |
|                            |                    | <b>TOTAL</b>           | <b>594</b>   |              |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>300</b>  |
|                            | <b>2DA SEMANA</b>  | LANZAMIENTO LOJA       | 300          | <b>MAYO</b>  | <b>1ERA SEMANA</b> | ANUNCIOS ORIENTE           | 200         |
|                            |                    | VIAJE A QUITO DIEGO    | 144          | 500          |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>200</b>  |
|                            |                    | CAPACITACIÓN RR.HH.    | 50           |              |                    |                            |             |
|                            |                    | <b>TOTAL</b>           | <b>494</b>   |              | <b>2DA SEMANA</b>  | LANZAMIENTO ORIENTE        | 300         |
|                            | <b>3ERA SEMANA</b> | VENTAS LOJA            | 0            |              |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>300</b>  |
|                            |                    | VIAJE R/2 DIEGO        | 200          |              |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>300</b>  |
|                            |                    | <b>TOTAL</b>           | <b>200</b>   | <b>JUNIO</b> |                    |                            |             |
| <b>FEBRERO</b><br><br>1014 | <b>1ERA SEMANA</b> | ANUNCIOS ESMERALDAS    | 150          | 450          | <b>2DA SEMANA</b>  | ANUNCISO GALAPAGOS         | 150         |
|                            |                    | VIAJE LOJA FA/FC       | 120          |              |                    | VENTA GALAPAGOS            | 300         |
|                            |                    | VIAJE R/2 DIEGO        | 150          |              |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>450</b>  |
|                            |                    | <b>TOTAL</b>           | <b>420</b>   |              |                    | <b>COSTO 2DO TRIMESTRE</b> | <b>1400</b> |
|                            | <b>2DA SEMANA</b>  | LANZAMIENTO ESMERALDAS | 300          |              |                    | <b>COSTO 2DO TRIMESTRE</b> | <b>1400</b> |
|                            |                    | VIAJE QUITO DIEGO      | 144          |              |                    |                            |             |

|              |                    |                            |             |
|--------------|--------------------|----------------------------|-------------|
|              |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>444</b>  |
|              | <b>3ERA SEMANA</b> | ANUNCIOS AMBATO            | 150         |
|              |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>150</b>  |
| <b>MARZO</b> | <b>1ERA SEMANA</b> | LANZAMIENTO AMBATO         | 300         |
| <b>750</b>   |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>300</b>  |
|              | <b>2DA SEMANA</b>  | ANUNCIOS RIOBAMBA          | 150         |
|              |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>150</b>  |
|              | <b>3ERA SEMANA</b> | LANZAMIENTO RIOBAMBA       | 300         |
|              |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>300</b>  |
|              |                    | <b>COSTO 1ER TRIMESTRE</b> | <b>3052</b> |

|              |                   |                    |            |                |                    |                |              |
|--------------|-------------------|--------------------|------------|----------------|--------------------|----------------|--------------|
| <b>JULIO</b> | <b>2DA SEMANA</b> | ANUNCIOS GUAYAQUIL | 500        | <b>OCTUBRE</b> | <b>1ERA SEMANA</b> | ANUNCIOS FERIA | 500          |
| <b>500</b>   |                   | <b>TOTAL</b>       | <b>500</b> | <b>10500</b>   |                    | FERIA DURÁN    | 10000        |
|              |                   |                    |            |                |                    | <b>TOTAL</b>   | <b>10500</b> |

|                   |                    |                            |             |
|-------------------|--------------------|----------------------------|-------------|
| <b>AGOSTO</b>     | <b>1ERA SEMANA</b> | ANUNCIOS IBARRA            | 150         |
| <b>450</b>        |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>150</b>  |
|                   | <b>2DA SEMANA</b>  | LANZAMIENTO IBARRA         | 300         |
|                   |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>300</b>  |
| <b>SEPTIEMBRE</b> | <b>2DA SEMANA</b>  | ANUNCIOS FERIA GUIL        | 500         |
| <b>500</b>        |                    | <b>TOTAL</b>               | <b>500</b>  |
|                   |                    | <b>COSTO 3ER TRIMESTRE</b> | <b>1450</b> |

**COSTO 3ER TRIMESTRE 10500**

**TOTAL DE PROMOCION DE VENTAS 16402**

*Elaborado: Los Autores.*

Estos datos serán parte del presupuesto de Promoción y Publicidad

Dado este programa y en base a el esquema de la organización, que nos permite atender de una manera ágil y oportuna a nivel nacional, a los actuales clientes así como a los clientes potenciales, se propone una ampliación de la oferta de productos y servicios comercializados OTECEL S.A., así es posible ampliar la gama de productos que se ofrece mediante la red de locutorios de OFITEL, así tendríamos la oportunidad de ofrecer:

- PLANES TARIFADOS: telefonía pospago.
- LISTO PACKS: teléfonos activado, nuevo, con garantía, con saldo y listo para hablar.
- TARJETAS PREGAGO: tarjetas prepago sean estas de telefonía celular o de cabinas telefónicas públicas.

Para poder implementar esta línea de productos es necesario establecer 3 directrices básicas para un funcionamiento óptimo y rentable, estas directrices son:

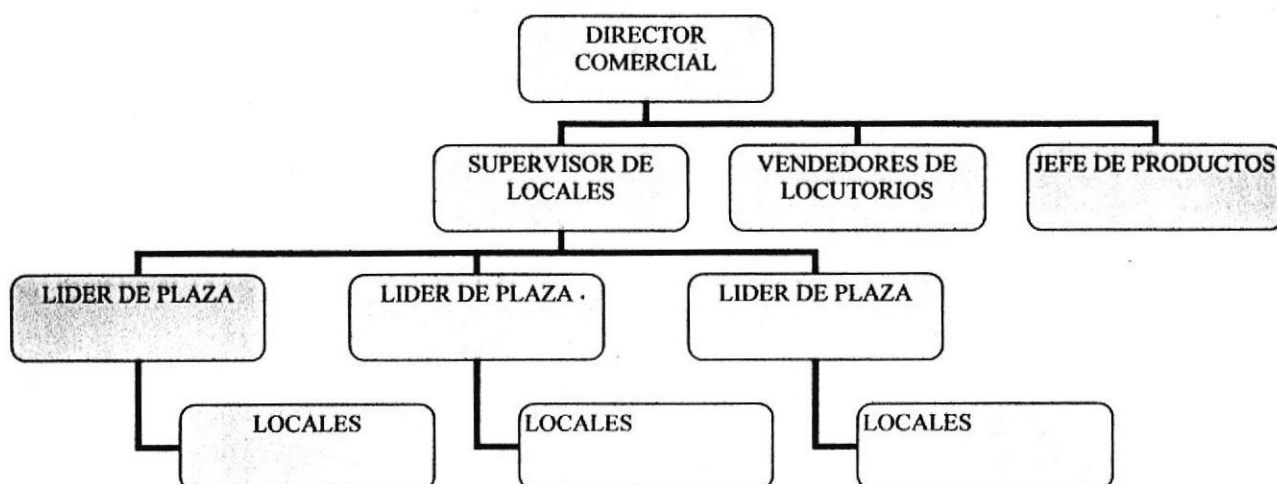
1. READECUACIÓN ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA COMERCIAL.
2. CAPACITACIÓN.
3. INTEGRACION DE LA RED Y ASPECTOS COMERCIALES.

## REDEFINICIÓN DEL ORGANIGRAMA ACTUAL.

A continuación se procede a plantear una **readecuación en la estructura comercial**, que nos permita el fortalecimiento de dicha área, y al mismo tiempo nos permita soportar una comercialización eficiente del portafolio de productos y servicios de OTECEL S.A.

### ESTRUCTURA COMERCIAL PLANTEADA.-

GRAFICO 2.7



*Fuente: Locales*



## **SUPERVISOR COMERCIAL DE LOCALES**

### **OBJETIVO**

Representar la buena imagen de la empresa frente al usuario minorista y líderes de cada plaza y, coordinar la comunicación de ida y vuelta con los miembros de la organización con el fin de promover el buen desenvolvimiento de las relaciones y efectividad de las obligaciones recíprocas entre las partes. Todo esto con la finalidad de mantener y elevar nuestro nivel de ventas y prestigio.

### **FUNCIÓN BASICA**

- Promover a que la red produzca más minutos.
- Relacionar al minorista a través de la coordinación con el Departamento Técnico, Cobranzas y Servicio al Cliente, con la finalidad de satisfacerlo en sus necesidades e inquietudes.
- Capacitar a los líderes o representantes comerciales en cada una de las plazas.
- Coordinar la correspondencia y comunicaciones de Venta o desarrollo con los líderes.
- Coordinar las relaciones de requerimientos a MOVISTAR en cada una de las Plazas fuera de Guayaquil.

## **LÍDER O REPRESENTANTE COMERCIAL**

### **OBJETIVO**

Ser un punto fijo de referencia de la prestación de servicios de ALOMIL S.A. por Venta de locutorios, producción de minutos y/o por venta de todos los productos autorizados por OTECEL S.A.

### **FUNCIÓN BASICA**

- Receptor y canalizador de novedades al supervisor comercial de inquietudes planeadas por los minoristas.
- Coordinar el proceso de admisión de nuevos minoristas desde la solicitud hasta su implementación y puesta en marcha.
- Distribuir el material promocional provisto por ALOMIL S.A., a los minoristas.

## **JEFE DE PRODUCTOS**

### **OBJETIVO**

Planificar, coordinar, controlar, promover, incentivar, direccionar y re-direccionar las ventas y el incremento de las ventas de los productos que se ofrezcan mediante la red, así también como investigar, planificar, coordinar, controlar, promover e incentivar la implementación de negocios y nuevos negocios de telecomunicaciones en la empresa de tal forma que se generen rentabilidad atractiva para la compañía.

### **FUNCIÓN BÁSICA**

- Coordinar con el Supervisor Comercial sobre los planes de desarrollo de la zona en cuanto a la venta de locutorios, minutos y todos los productos que promueva **ALOMIL S.A.**
- Promover a que la red venda los demás productos que ofrezca **ALOMIL S.A.**
- Capacitar a los líderes o representantes comerciales en cada una de las plazas.
- Coordinar las relaciones de requerimientos a **MOVISTAR** en cada una de las Plazas fuera de Guayaquil.

## **RED DE VENTAS INTEGRADA DE ALOMIL S.A. Y ASPECTOS COMERCIALES**

### **OBJETIVO**

Organizar de manera consistente a la fuerza de ventas con la finalidad de consolidar su función y potenciar nuestra presencia, imagen, penetración e ingresos, a través del portafolio de productos ofertados por OTECEL S.A.

### **NOCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La **RED DE VENTAS INTEGRADA ALOMIL**, es una organización creada por ALOMIL S.A. para promover y desarrollar la venta de productos de telecomunicaciones provistos por OTECEL S.A. y sus empresas filiales.

La **RED DE VENTAS INTEGRADA ALOMIL** está regentada por el Director Comercial, quien encamina al equipo hacia los objetivos planteados, a través de los Vendedores de Locutorios, Supervisores Comerciales y Vendedores de Productos.

Los Vendedores de Locutorios implementan el plan o metas de venta provista por el Director Comercial y están sujetos a la coordinación del mismo -trabajando de manera integrada y estructurada.

Los supervisores comerciales serán quienes bajo las políticas, normas y procedimientos de la empresa y bajo la dependencia directa del Director Comercial se encargarán de coordinar la representación comercial, técnica y administrativa de ALOMIL S.A. frente a los minoristas y a través de los Líderes o Representantes Comerciales establecidos en cada una de las plazas en donde se cuenten con el establecimiento de Puntos de Venta o Locutorios.

El Jefe de Productos será quien se encarga de impulsar e implementar la logística para la Venta de Productos específicos, bajo la planeación y programación de la Dirección Comercial. Este también realizara investigaciones y la planificación para potenciar nuevos productos dentro de la red.

### **PROYECCIÓN DE VENTAS.-**

Sobre la base de la experiencia adquirida en el negocio de los locutorios y basándonos en datos obtenidos de otras distribuidoras, se ha procedido a establecer la siguiente proyección de ventas, misma que es consistente y realizable, así tenemos:

# **PROYECCIÓN DE VENTAS ALOMIL -CANAL LOCUTORIOS**

**TABLA 2.10**

| PRODUCTO            | COMISION<br>UNITARIA<br>PARA EL<br>LOCAL | Unidades por<br>Locutorio | ESCENARIO<br>#1 | ESCENARIO<br>#2 |
|---------------------|------------------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|
|                     |                                          |                           | 350 locales     | 450 locales     |
| Planes<br>Tarifados | 22                                       | 2                         | 700             | 900             |
| Líneas<br>Prepago   | 2                                        | 10                        | 3500            | 4500            |
| Listo Packs         | 5                                        | 2                         | 700             | 900             |
| TP-10               | 0.25                                     | 48                        | 16800           | 21600           |
| TP-2                | 0.05                                     | 120                       | 42000           | 54000           |
| TPP-2               | 0.05                                     | 24                        | 8400            | 10800           |
| TPP-3               | 0.075                                    | 24                        | 8400            | 10800           |
| TPP-5               | 0.125                                    | 24                        | 8400            | 10800           |

Fuente: Alomil.

Ya se ha considerado la comisión que recibirá cada local, por lo que los datos presentados corresponden tan solo a lo que recibirá ALOMIL, por concepto de ventas.

Como se puede apreciar, en el **ESCENARIO #1**, la **proyección de ventas sería de 4900 líneas telefónicas**. - promedio mensual –

Por otra parte en el **ESCENARIO #2**, con el crecimiento proyectado en la red de Locutorios, y manteniendo los mismos promedios de ventas proyectadas, se podría obtener **6300 nuevas líneas telefónicas**. - promedio mensual -

Se ha considerado una inversión de 147.238 dólares, que corresponden a las ventas esperadas de la primera quincena del mes 1, en mercadería para toda la red. Esta mercadería será entregada según las necesidades de los locales y así mismo la empresa cada quincena establecerá una compra en base a los pedidos que estos mismos requieran, por lo que a partir de la segunda compra todas las compras serán hechas bajo pedido, lo que permitirá tener inventarios cero.

Se han considerado los precios de venta a distribuidores (15% de descuento en las tarjetas y precios ponderados de teléfonos celulares).

Considerando a todas las inversiones necesarias para establecer este negocio, los cuales incluyen salarios, inversión en activos y promoción, tenemos:

**TABLA 2.11**

|                    |        |
|--------------------|--------|
| INVENTARIOS        | 147238 |
| GASTOS OPERATIVOS  | 4600   |
| ACTIVOS NECESARIOS | 5000   |
| PUBLICIDAD         | 5000   |
| TOTAL              | 161838 |

Fuente: Los Autores.

Este proyecto será analizado en su rentabilidad y tiempo de recuperación de las inversiones

### **FORTALEZAS COMERCIALES**

- Importante red de comercialización desplegada por todo el país, por medio de los locutorios.
- Capacidad de inversión y apoyo de estos en la gestión de nuevos proyectos que generen rentabilidad.
- Amplia capacidad comercial y fuerte participación de mercado dentro del sector.
- Experiencia en el negocio de las telecomunicaciones y excelente relación con operadores MOVISTAR.
- Imagen sólida en el mercado.

### **FORTALEZAS TÉCNICAS.-**

- Se cuenta con un departamento técnico, mismo que brindará los respectivos soportes, servicios y demás requerimientos orientados a satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes.
- A los técnicos se los potenciará, con la finalidad de convertirlos en pequeños empresarios que den servicios de mantenimiento y reparación a los clientes, tanto preventivo como correctivo, en diferentes zonas establecidas.



## **FORTALEZAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLE Y DE AUDITORÍA.-**

La experiencia adquirida en el negocio de los locutorios y nuestros deseos de maximizar la productividad de los canales de distribución, nos han direccionado a colocar mayor énfasis en los siguientes aspectos:

1. Servicio técnico y configuración técnica del servicio.
  2. Servicio al cliente. (admisión)
  3. Administración de información. (base de datos)
  4. Cobranza. (proceso)
  5. Desarrollo de procesos operativos. (logísticos)
- Capacidad de inversión amplia, lo cual permitiría mantener un sistema de inversión sustentable.
  - Conscientes de la importancia que en este tipo de negocios tiene la administración prolija y eficiente de los diferentes valores que se cobran así como de aquellos que se adeudan, producto de la operativa propia del negocio, se cuenta actualmente con un departamento contable y de auditoria bien estructurado, el mismo que garantiza un manejo eficiente en forma diaria y de manera consistente.
  - La activación tanto de planes como de tarjetas prepagos, así como la venta de productos adicionales propios de este negocio demandan el establecimiento de un departamento de contraloría que en forma constante verifique, controle y audite los diferentes movimientos

generados en el negocio, para de esta manera garantizar a todas las partes el cumplimiento de tanto de los haberes como la eficiente cobranza de las deudas generadas.

- Se constituye en una fortaleza de nuestra empresa el integrar un equipo que se especialice en esta área para de esta manera desarrollar un negocio próspero y consistente en el transcurso del tiempo entre ambas partes.
- Contamos con un sistema integral de comunicación, que nos permite administrar, una información consistente, sobre nuestra red; y por medio de diferentes análisis de la información procesada, lograr potencializar la productividad de la misma.

#### **2.6.4. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

Para esto es necesario establecer una serie de estrategias y planes de acciones, éstas son:

##### **IMAGEN:**

- Afiches publicitarios e informativos en paredes del local o dentro de las cabinas.
- Cuadros con la información de la empresa.
- Material publicitario como volantes.
- Muñecos inflables.

- Material P.O.P e imagen: colocación de logos, pintura y banners con material referente a la empresa, misión, visión, objetivos y números de contactos con servicio al cliente.

## **PROMOCIONES:**

Objetivo:

Aumentar el nivel de productividad y el consumo promedio por clientes.

## **PLAN DE PUNTOS:**

### **Marzo - Abril: "Gana con Ofitel"**

Acumula tus puntos y gánate premios. Observar tabla de premios.

Acumula puntos y gana premios. Los puntos están en relación que la factura de llamadas, por cada \$0.50 se valoriza a 1 punto, se tomarán en cuenta premios como llaveros, lapiceros, plumas, libretines, accesorios de celulares, radios F.M, bolsos deportivos, camisetas, gorras entre otros premios.

### **Julio, agosto, septiembre:**

Regresa la promoción "GANA CON OFITEL" Acumula tus puntos y gánate premios.

**Incentivos para los negocios:**

Se propondrá un incentivo mensual de 800 dólares, no acumulables para los locales de mayor desempeño, crecimiento y esfuerzo.

**PROMOCIONES ESPECIALES PARA FECHAS ESPECIALES:****Febrero: "Ofitel de Corazón".**

Por el Día San Valentín por cada \$2 dólares en llamadas se obsequia un detalle (tarjeta de amor o amistad) y por cada \$5 dólares un peluche. Se llevará el detalle de las llamadas en las facturas y al completar los valores antes mencionados se le obsequiará el regalo correspondiente al valor acumulado. La promoción regirá del 1 al 15 de Febrero.

**Mayo: "Curazao llama a mamá".** Obséquiale a mamá un crucero a Curazao con todo incluido, en un inolvidable crucero para 2 personas. Sorteo de 3 viajes para 2 personas, el sorteo es para todos los locutorios del país.

**Junio: "Cine para papá".** Regálale a papá su cine en casa, se sortearan 10 cine en casa a nivel nacional.

**Diciembre: "Regálate un negocio".** Papa Noel llega a Ofitel y te regala 2 locutorios en un sorteo a nivel nacional.

| PLAN DE ACCION                                                                              |                                                                                                             | ESTRATEGIAS                    | RESPONSABLE                                                                                                                                                                                                                                                                | OBJETIVO |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| PLAN DE ACCIÓN # 1: Rediseño de imagen Alomil-Ofitel                                        |                                                                                                             |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
| Rediseño de logo                                                                            | Elaborar Brief de la marca y se diseña piezas graficas en conjunto con la agencia de publicidad y freelance | DIR COMERCIAL                  | 1,-Elaborar una imagen empresarial moderna y funcional<br>2,-Aumentar la productividad promedio de nuestros locales<br>3,-Aumentar los niveles técnicos y de servicio de nuestro personal<br>4,-Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes internos y externos |          |
| Diseño de Imagen oficial (papelería, sobres, estandartes, Etc)                              | Guiarse por diseño final del logo                                                                           | DIR COMERCIAL                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
| Elaboración de material y papelería                                                         | Selección de imprenta eficiente                                                                             | DIR COMERCIAL                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
| PLAN DE ACCIÓN # 2: Desarrollo de plan promocional de Alomil                                |                                                                                                             |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
| Análisis de información interna y externa                                                   | Lectura de análisis de competencia, investigación de campo, información interna Etc.                        | DIR COMERCIAL                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
| Diseño de plan Promocional 2005                                                             | Trabajos, lluvias de ideas y análisis objetivo de la información                                            | DIR COMERCIAL JEFE DE PRODUCTO |                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
| Puesta en marcha de plan                                                                    | Determinación objetiva de prioridades                                                                       | DIR COMERCIAL JEFE DE PRODUCTO |                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
| PLAN DE ACCIÓN # 3: Relaciones Públicas y servicio al cliente                               |                                                                                                             |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
| Diseño del plan/programa/cronograma de relaciones publicas: seminarios, eventos y reuniones | Mantener un constante feed back con el cliente                                                              | DIR COMERCIAL                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
| Diseño del plan/programa/cronograma                                                         |                                                                                                             |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |

|                                          |                                            |                                                   |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>reuniones</b>                         |                                            |                                                   |
| Programas y cronogramas de eventos       | Obtener información de carácter secundaria |                                                   |
| Cotizaciones y lugar de evento           | Formar comité de eventos                   | <b>DIR<br/>COMERCIAL<br/>JEFE DE<br/>PRODUCTO</b> |
| Elaboración de presupuestos              |                                            | <b>DIR<br/>COMERCIAL<br/>JEFE DE<br/>PRODUCTO</b> |
| Ejecución de plan de relaciones publicas |                                            | <b>DIR<br/>COMERCIAL<br/>JEFE DE<br/>PRODUCTO</b> |

*Fuente: Los Autores.*

## PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS

- Se tiene establecido realizar eventos para el sorteo de cada promoción, según sea necesario. En estos sorteos se invitara a grupos de clientes representativos, directivos de OTECEL y la prensa.
- Se tiene establecido realizar 1 evento de integración entre los clientes de la empresa y los empleados de la compañía
- Se tienen establecido realizar 1 evento (navidad) para integración de la compañía.

Se tiene previsto mantener los siguientes gastos:

Eventos para los sorteos: 1500 dólares entre todos los eventos

Evento 1: 7500 dólares.

Evento 2: 2500 dólares.

TOTAL: 11500 dólares.

### **Publicidad de las Promociones**

Se destinarán \$5000 dólares que serán utilizados para promover información de las promociones que se irán a desarrollar en meses específicos.

Los meses serán:

- Quincena de Enero = "Ofitel de Corazón" durará hasta el día de San Valentín.
- Quincena de Febrero = "Gana con Ofitel" durará hasta mediados de Abril.
- Quincena de Abril = "Curazao llama a mamá" durará hasta el día de la madre.
- Quincena de Mayo = "Cine para papá" durará hasta el día del padre.
- Cuarto Domingo de Junio = "Gana con Ofitel" durará hasta fines de Septiembre.
- Primera semana de Octubre = "Regálale un negocio".

## PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

El presupuesto anual asignado para publicidad es de \$86.502, el cual será destinado a los distintos programas de imagen y promoción. Esta asignación será de la siguiente:

**TABLA 2.13**

| RUBRO                               | PORCENTAJE | DOLARES |
|-------------------------------------|------------|---------|
| PLAN DE IMAGEN                      | 0,14       | 7000    |
| PLAN DE PUNTOS                      | 0,24       | 14000   |
| OFITEL CON CORAZON                  | 0,09       | 5000    |
| VIAJE A CURAZAO                     | 0,09       | 5000    |
| CINE EN CASA                        | 0,07       | 4000    |
| REGALATE UN NEGOCIO                 | 0,25       | 14000   |
| INCENTIVOS PARA LOCALES             | 0,11       | 9600    |
| PUBLICIDAD VENTAS DE NUEVOS LOCALES |            | 16402   |
| EVENTOS                             |            | 11500   |
| TOTAL                               | 1          | 86502   |

*Fuente: Los Autores.*

El presupuesto será revisado de forma anual y en base a los objetivos propuestos.



### 2.6.5. MARKETING INTERNO

Uno de los principales objetivos de la mercadotecnia, es también crear una interacción armoniosa entre todas las funciones y departamentos de la compañía para lograr objetivos generales.

Es de vital importancia una armoniosa relación entre departamentos, ya que cada función del negocio ejerce una influencia potencial sobre la satisfacción del cliente, por lo tanto es necesario trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Para esto se tomarán las siguientes medidas:

- Auspiciar seminarios conjuntos para estimular el trabajo en grupo.
- Trabajo entre grupos multidisciplinarios.
- Participación de los departamentos en los procesos y procedimientos de otros departamentos cuando existen interrelación entre estos y comité inter-departamentales, personal de enlace y métodos analíticos para determinar el curso de acción que genere más utilidades.
- Capacitación técnica sobre las labores y funciones de otros departamentos, para cada área.
- Reglas, políticas, procedimientos, funciones, normas y tareas claras, mediante manuales de procedimientos.
- Implementar un sistema de comunicación de intereses y solución de conflictos orientado al cliente y los objetivos de la empresa.

Para esto se crea una misión interna:

Ser una empresa sólida y rentable en la que todas sus áreas cumplan parámetros de excelencia en el trato a los clientes internos y externos de la organización, teniendo nivel de clase internacional.

Para esto se siguen los siguientes valores

1. Formalidad.
2. Disciplina.
3. Puntualidad.
4. Ética.
5. Respeto.
6. Amabilidad.

Consideramos el Marketing interno como el conjunto de técnicas que permitan VENDER la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes a un MERCADO conformado por los trabajadores (CLIENTES INTERNOS) que desarrollan su actividad en ella con el objetivo último de incrementar su compromiso y motivación y como consecuencia directa su productividad.

1. Nuestro empleado es el cliente interno, a el es quien tenemos que venderle la idea de empresa.
2. Lo que vendemos, es la empresa como una serie de características finales: mejores condiciones laborales, mayor participación por parte

de los departamentos, mejor clima laboral, mayor integración, compromiso y motivación, mayor productividad, etc.

3. Para vender la empresa necesitamos de alguna herramienta, en este caso será el plan de comunicación interna en sus versiones descendentes para transmitir las políticas, los objetivos y acciones, es decir vender la idea de empresa y ascendente para conocer la opinión del mercado interno.
4. La fuerza de venta la conforman los directivos y mandos de la empresa, cuyo papel es fundamental en el plan de marketing interno. En otras palabras cada líder departamental tienen como área asignada de ventas su propio departamento donde cumple con la función de un vendedor normal y el gerente de ventas es el gerente general.
5. El fin último u objetivo final que se pretende alcanzar es el de la motivación y compromiso global y como consecuencia directa la productividad.

## **OBJETIVO GENERAL**

AUMENTAR LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA, TRANSMITIR LA IDEA DE COMPAÑÍA QUE QUEREMOS VENDER Y COMO CONSECUENCIA DIRECTA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer la situación actual del mercado interno (expectativas, satisfacción laboral motivaciones, aspiraciones, y percepciones de la empresa) entrevistando al 100% de los trabajadores y recibir un feedback en un plazo de 2 semanas iniciado el plan.
- Definir la estructura organizacional, las interacciones departamentales y los clientes internos en el 100% de los puestos en un plazo de 2 meses de iniciado el plan.
- Definir y comunicar los compromisos empresariales en el inicio del plan

Para llegar a cumplir a cabalidad estas metas se seguirán estas estrategias:

### **1. TRATAR BIEN A LA GENTE, BUSCAR UN TRATO SINCERO, DE LEALDAD Y COMPROMISO**

- Establecer compromisos con el personal para el buen trato con los clientes
- Establecer compromisos entre la gerencia-los jefe departamentales-los empleados para un buen trato entre ellos
- Establecer un compromiso con los franquiciados para un buen trato entre los franquiciados y sus empleados

- Capacitar constantemente (boletines y capacitación verbal) a los empleados de los locales para un buen trato con los clientes consumidores
- Inculcar que la tarea principal de los empleados es servir a los clientes y que los empleados, son la clave de todo el sistema.

## **2. SUPERVISIÓN PERIÓDICA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

- ANÁLISIS DE LA POSICIÓN RELATIVA: analiza el modo en que la empresa se desempeña con respecto a otras organizaciones (competidoras y no competidoras) de modo en que se pueda igualar o superar los procesos de trabajo de otras empresas.
- DISCUSIÓN INTENSIVA DE IDEAS: generar ideas y recibir aportes de ideas de todos los miembros de organización y los grupos de trabajo
- DIAGRAMAS DE CAUSAS Y EFECTOS: útil para analizar la interacción de variables y los efectos que pueden imponerse
- HOJAS DE CONTROL: registro de frecuencia de diferentes eventos, con el fin de analizar los procesos
- DIAGRAMAS DE CONTROL: análisis de estadístico para determinar si un proceso esta o no fuera de control
- ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO: determinar los costos y beneficios de un mejoramiento para ver si realmente vale la pena

- **ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZAS:** comprender las barreras que impiden el cambio y las acciones que por el contrario promueven el cambio, para analizar el proceso actual y proponer un proceso mejorado.
- **ENTREVISTAS, GRUPOS FOCALES Y ENCUESTAS:** recolectar información sobre los clientes, sobre sus expectativas y las percepciones actuales, las ideas de mejoramiento, las reacciones, las relaciones, las tendencias ocultas, ideas, sugerencias o información variada.
- **GRÁFICO SECUENCIAL:** descubrir los inconvenientes en los procesos actuales
- **GRÁFICOS DE PARETO:** para definir y priorizar los problemas importantes que pueden existir en los procesos actuales.
- **ANÁLISIS DE DISPERSION:** se examina que sucede con una variable cuando cambia otra
- **MATRIZ DE ESTÁNDARES:** definir estándares para los protagonistas individuales en cada proceso
- **PONERSE EN EL LUGAR DE LOS CLIENTES.**

### **3. SEGUIMIENTO CONTINUO, BUSQUEDA DE NECESIDADES Y DE NUEVAS FORMAS DE MEJORAR**

- Mejorar continuamente procedimientos en busca de facilitar el servicio al cliente (entender y mejorar continuamente procedimientos)

#### **4. COORDINACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS Y BUEN AMBIENTE LABORAL**

- Mantener información actualizada sobre cada departamento, ofrecer capacitaciones y respetar las funciones de otras áreas.
- Realizar encuentros sociales de forma periódica como reuniones al aire libre, fiestas o eventos.
- Establecer como política empresarial el buen trato al empleado y los compañeros.
- Establecer como política empresarial el trabajo el equipo y la cooperación.

Además de esto es necesario ejecutar los siguientes planes de acción:

**TABLA 2.14**

| <b>PLAN DE ACCIÓN # 1: Análisis de mercado social interno</b>                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definición de misión, visión, valores y filosofías corporativas.                                                                                                                 |
| Diseño de encuesta socio-laboral para empleados                                                                                                                                  |
| Presentación a los trabajadores de los objetivos de la empresa y presentación de encuesta                                                                                        |
| Plan de integración social comenzando por la celebración de los cumpleaños del mes, todos los meses asignación de comité festivo. Y entrega de los ALOMIL AWARS (Premios Alomil) |
| Recolección de encuesta y tabulación                                                                                                                                             |
| Presentación de resultados y análisis de requerimientos internos.                                                                                                                |
| Atención a requerimientos inmediatos de la estructura organizativa                                                                                                               |

|                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PLAN DE ACCIÓN No. 2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>                                                                                       |
| <b>Diseño y definición de imagen corporativa</b>                                                                                               |
| Contratar diseñador propio                                                                                                                     |
| Inducción y colocación operativa de Diseñador                                                                                                  |
| Diseño de imagen                                                                                                                               |
| Colocación de señalética e imagen interna, comunicando la idea de compañía: <b>VENDER IDENTIDAD CORPORATIVA, FORMALIDAD, CONFIENCIALIDAD</b>   |
| Diseño y aprobación de formatos y leyendas de comunicación interna                                                                             |
| Elaboración y aprobación de presupuestos                                                                                                       |
| Fabricación y colocación de la imagen                                                                                                          |
| Diseño de uniformes y credenciales                                                                                                             |
| Elaboración de libretos de servicio al cliente. Para todo el personal.                                                                         |
| Seminario de capacitación en el servicio al cliente (Todo el personal pero por etapas)                                                         |
| Entrega de uniformes y credenciales                                                                                                            |
| <b>Campaña "El servicio al cliente interno"</b><br><b>VENDER PUNTUALIDAD, ÓPTIMO FLUJO DE INFORMACIÓN Y FORMALIDAD</b>                         |
| Determinación de los clientes internos en cada puesto de la organización                                                                       |
| Elaboración e impresión de compromisos en función de la idea de compañía                                                                       |
| Ceremonia de presentación de los clientes internos, reforzar la idea de compañía y formalización de los compromisos (planeación por objetivos) |



|                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| individual) por escrito                                                                                                                                                                                                                                |
| Diseño de plan de premiación para la planeación estratégica por objetivos organizacional, departamental e individual en función de los resultados de la investigación realizada                                                                        |
| Establecimiento de plan de retroalimentación individual (el trabajador es evaluado por su cliente interno y en función del nivel de satisfacción alcanzado recibe una remuneración variable o un beneficio tangible en función del plan de premiación. |
| <b>PLAN DE ACCIÓN No. 3 PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO (PMC) AHORRO DE COSTOS Y MAYOR PRODUCTIVIDAD</b>                                                                                                                                                 |
| Diseño de plan de mejoramiento continuo en función de la información y objetivos estratégicos internos                                                                                                                                                 |
| Determinación de los indicadores de gestión departamentales                                                                                                                                                                                            |
| Implementación                                                                                                                                                                                                                                         |
| Control                                                                                                                                                                                                                                                |

*Fuente: Los Autores.*

Estas estrategias tendrán un control periódico, de forma semestral y se plantearan programas anuales para el mejoramiento del ambiente empresarial.

## **CAPITULO 3**

### **3. VALORACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO**

#### **ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCES**

Cuadros de Estados de Resultados y Balances del año 2004 en las siguientes Páginas (Cuadro 3.1 y Cuadro 3.2)

| BALANCE FINAL                                       |         |                                           |         |
|-----------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------|---------|
| 31 DE DICIEMBRE DEL 2004                            |         |                                           |         |
| EMPRESA ALOMIL                                      |         |                                           |         |
| ACTIVOS                                             |         | PASIVOS                                   |         |
| ACTIVOS CORRIENTES                                  |         | PASIVOS CORRIENTES                        |         |
| CAJA OFICINA                                        | 584     | DOCUMENTOS POR PAGAR                      | 7.800   |
| CUENTA CORRIENTE UNICA                              | 91.810  | CUENTAS POR PAGAR                         | 8.500   |
| BANCOS 1                                            | 88.790  | PORCION PRESTAMOS POR PAGAR A CORTO PLAZO | 11.700  |
| BANCOS 2                                            | 84.340  | AMORTIZACION DE DEUDA                     | -4.875  |
| DEPOSITOS A CORTO PLAZO                             | 15.000  | TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES               | 23.125  |
| DOCUMENTOS POR COBRAR                               | 4.500   |                                           |         |
| CUENTAS POR COBRAR                                  | 9.800   | PASIVOS DE LARGO PLAZO                    |         |
| PROVISION PARA INCOBRABLES                          | 490     | PRESTAMOS POR PAGAR A LARGO PLAZO         | 23.400  |
| INVENTARIOS DE EQUIPOS PARA LA VENTA E INSTALACION  | 12.850  |                                           |         |
| INVENTARIOS PARA CONSUMO INTERNO                    | 1.400   | TOTAL DE PASIVOS                          | 46.525  |
|                                                     |         |                                           |         |
| TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES                         | 309.564 | PATRIMONIOS                               |         |
|                                                     |         |                                           |         |
| ACTIVOS FIJOS                                       |         | CAPITAL CONTABLE Y UTILIDADES ACUMULADAS  | 492.276 |
|                                                     |         |                                           |         |
| MUEBLES Y ENSERES                                   | 9.375   |                                           |         |
| DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES            | -1.875  |                                           |         |
| EQUIPOS DE COMPUTACION Y OFICINA                    | 16.900  |                                           |         |
| DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS DE COMPUTACION Y OF  | -6.933  |                                           |         |
| VEHICULOS                                           | 9.800   |                                           |         |
| DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS                    | -1.960  |                                           |         |
| LINEAS, REDES E INSTALACIONES                       | 2.600   |                                           |         |
| DEPRECIACION ACUMULADA LINEA, REDES E INSTALACIONES | -520    |                                           |         |
| EDIFICIOS                                           | 148.350 |                                           |         |
|                                                     |         |                                           |         |
| TOTAL DE ACTIVOS FIJOS                              | 175.737 |                                           |         |
|                                                     |         |                                           |         |
| ACTIVOS DIFERIDOS                                   |         |                                           |         |
|                                                     |         |                                           |         |
| DEPOSITOS DE ARRIENDOS                              | 1.500   |                                           |         |
| CARGOS DIFERIDOS( GASTOS PREOPERATIVOS Y DERECHO D  | 65.000  |                                           |         |
| AMORTIZACION DE CARGOS DIFERIDOS                    | -13.000 |                                           |         |
|                                                     |         |                                           |         |
| TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS                          | 53.500  |                                           |         |
|                                                     |         |                                           |         |
| TOTAL DE ACTIVOS                                    | 538.801 | TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO                | 538.801 |

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**31 DE DICIEMBRE DEL 2004**  
**EMPRESA ALOMIL**

| CONCEPTO                                 | TOTAL            | CONCEPTO                            | TOTAL          |
|------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|----------------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>            |                  | <b>EGRESOS OPERACIONALES</b>        |                |
| <b>VENTA DE FRANQUICIAS</b>              |                  | <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>       |                |
| CANTIDAD DE LOCUTORIOS VENDIDOS          | 149              |                                     |                |
| VALOR COBRADO POR FRANQUICIA             | 1.250            | SUELDOS                             | 160.930        |
| INGRESO BRUTO DE FRANQUICIAS             | 186.250          | SERVICIOS PRESTADOS                 | 12.000         |
| MENOS IVA COBRADO                        | -22.350          | ALIMENTACION                        | 18.671         |
| COBRANZA MENSUAL VENTAS ANTES DE DIC 203 | 14.430           | BENEFICIOS IESS                     | 17.311         |
| COBRANZA MENSUAL VENTAS DESDE DIC 2003   | 65.094           | SUMINISTROS                         | 1.430          |
| <b>INGRESO TOTAL FRANQUICIAS</b>         | <b>243.424</b>   | MANTENIMIENTO                       | 3.744          |
|                                          |                  | DEPRECIACION                        | 9.051          |
| <b>VENTA DE SOFTWARE</b>                 |                  | AMORTIZACION                        | 6.650          |
| CANTIDAD DE LOCUTORIOS VENDIDOS          | 149              | SERVICIOS BASICOS                   | 37.262         |
| VALOR COBRADO POR SOFTWARE               | 1.250            | GASTOS VARIOS                       | 2.229          |
| INGRESO BRUTO POR SOFTWARE               | 186.250          |                                     |                |
| MENOS IVA COBRADO                        | -22.350          | <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> | <b>269.278</b> |
| COBRANZA MENSUAL VENTAS ANTES DE DIC 203 | 55.110           |                                     |                |
| COBRANZA MENSUAL VENTAS DESDE DIC 2003   | 65.094           | <b>GASTOS DE VENTAS</b>             |                |
| <b>INGRESO TOTAL SOFTWARE</b>            | <b>284.104</b>   |                                     |                |
|                                          |                  | SUELDOS                             | 42.100         |
| <b>VENTA DE MINUTOS</b>                  |                  | PUBLICIDAD                          | 42.300         |
| INGRESO PROMEDIO DIARIO X LOCAL          | 135              | SERVICIOS PRESTADOS                 | 3.600          |
| INGRESO TOTAL POR MINUTOS                | 8.975.910        | MOVILIZACION                        | 7.000          |
| MENOS IMPUESTOS (IVA+ICE)                | -2.423.496       | BONOS E INCENTIVOS                  | 22.998         |
| PRODUCCION NETA DE MINUTOS               | 6.552.414        | SUMINISTROS                         | 1.430          |
| MENOS COMISION BRUTA MINORISTA           | -2.096.772       | ARRIENDOS                           | 2.400          |
| MENOS COMISION BRUTA MAYORISTA           | -524.193         | COMISIONES                          | 34.170         |
| MENOS IVA COBRADO MAYORISTA              | -314.516         | SERVICIOS BASICOS                   | 38.461         |
| MAS IVA RETENIDO OTECEL                  | 220.161          | GASTOS VARIOS                       | 2.228          |
| MENOS RETENCION 1% OTECEL                | -65.524          |                                     |                |
| MAS RETENCION 1% DE OTECEL               | 26.210           | <b>TOTAL DE GASTOS VENTAS</b>       | <b>196.687</b> |
| <b>PAGO NETO A OTECEL</b>                | <b>6.004.672</b> |                                     |                |
|                                          |                  | <b>TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS</b>   | <b>465.965</b> |
| <b>PAGO A MINORISTAS</b>                 |                  |                                     |                |
| COMISION BRUTA                           | 2.096.772        | <b>GASTOS FINANCIEROS</b>           |                |
| MAS IVA PAGADO A MINORISTAS              | 251.613          |                                     |                |
| MENOS IVA RETENIDO A MINORISTAS          | -114.487         | INTERESES POR DEUDA                 | 960            |
| MENOS RETENCION 8% PERSONAS NATURALES    | -109.035         |                                     |                |
| MENOS RETENCION 1% PERSONAS JURIDICAS    | -7.343           | <b>TOTAL DE OTROS EGRESOS</b>       | <b>960</b>     |
| <b>PAGO NETO A MINORISTAS</b>            | <b>2.117.520</b> |                                     |                |
|                                          |                  | <b>TOTAL DE EGRESOS</b>             | <b>466.925</b> |
| <b>PAGOS AL SRI</b>                      |                  |                                     |                |
| PAGO RETENCIONES ISLR                    | 181.902          | UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS       | 619.132        |
| PAGO RETENCIONES IVA MINORISTAS          | 114.487          |                                     |                |
| <b>PAGO NETO AL SRI</b>                  | <b>296.389</b>   | IMPUESTOS SOBRE LA RENTA            | 154.783        |
|                                          |                  |                                     |                |
| <b>INGRESO NETO VENTA DE MINUTOS</b>     | <b>557.329</b>   | PARTICIPACION DE EMPLEADOS          | 69.652         |
|                                          |                  |                                     |                |
| <b>INGRESOS OPERATIVOS NETOS</b>         | <b>1.084.857</b> | UTILIDADES A REPARTIR               | 394.697        |
|                                          |                  |                                     |                |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                    |                  | REPARTICACION DE UTILIDADES         | 157.879        |
| INGRESOS FINANCIEROS                     | 1.200            |                                     |                |
|                                          |                  |                                     |                |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                 | <b>1.086.057</b> | <b>UTILIDADES NETAS</b>             | <b>236.818</b> |

## **PRESUPUESTOS Y PROYECCIONES**

El Cuadro 3.3, Cuadro 3.4 y Cuadro 3.5 están en la siguientes páginas.

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| CUADRO 3.3                               |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| FLUJO DE INGRESOS PRESUPUESTADOS         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| CONCEPTOS                                | MES 1     | MES 2     | MES 3     | MES 4     | MES 5     | MES 6     | MES 7     | MES 8     | MES 9     | MES 10    | MES 11    | MES 12    |
| <b>VENTA DE INGRESOS</b>                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| <b>VENTA DE FRANQUICIAS</b>              |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Valor cobrado franquicias                | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     |
| INGRESO BRUTO FRANQUICIAS                | 7.500     | 12.500    | 21.250    | 21.250    | 13.750    | 15.000    | 23.750    | 22.500    | 18.750    | 43.750    | 34.000    | 15.000    |
| (-) IVA Cobrado Franquicias              | 1.440     | 2.400     | 4.080     | 4.080     | 2.540     | 2.800     | 4.460     | 4.320     | 3.600     | 8.400     | 6.720     | 2.880     |
| Cobranza Mensual - Ventas antes de Dto04 | 11.116    | 4.083     | 1.083     | 1.083     | 1.083     | 1.083     | 4.42      | 4.42      | 4.42      | 4.42      | 4.42      | 4.42      |
| Cobranza Mensual - Ventas Desde Dto04    | 0         | 1.925     | 2.375     | 3.625     | 5.750     | 7.875     | 9.250     | 9.125     | 10.750    | 11.750    | 11.500    | 13.750    |
| INGRESO TOTAL FRANQUICIAS                | 17.176    | 15.808    | 21.128    | 22.048    | 17.943    | 20.937    | 28.482    | 27.347    | 25.942    | 47.142    | 39.822    | 25.870    |
| <b>VENTA DE SOFTWARE</b>                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Cantidad de Licencias Vendidos           | 19        | 25        | 22        | 8         | 12        | 12        | 15        | 14        | 16        | 36        | 17        | 10        |
| Valor Cobrado Software                   | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     | 1.250     |
| INGRESO BRUTO SOFTWARE                   | 23.750    | 31.250    | 27.500    | 10.000    | 7.500     | 15.000    | 18.750    | 17.500    | 20.000    | 45.000    | 21.250    | 12.500    |
| (-) IVA Cobrado Software                 | 4.500     | 6.000     | 5.280     | 1.920     | 1.440     | 2.880     | 3.600     | 3.360     | 3.840     | 8.400     | 4.080     | 2.400     |
| Cobranza Mensual - Ventas Antes de Dto04 | 24.424    | 18.924    | 9.282     | 7.875     | 7.875     | 1.000     | 1.000     | 1.000     | 1.000     | 1.000     | 833       | 0         |
| Cobranza Mensual - Ventas Desde Dto04    | 0         | 1.925     | 2.375     | 3.625     | 5.750     | 7.875     | 9.250     | 9.125     | 10.750    | 11.750    | 11.500    | 13.750    |
| INGRESO TOTAL SOFTWARE                   | 43.614    | 45.799    | 33.837    | 19.540    | 19.435    | 20.935    | 25.400    | 24.255    | 27.910    | 49.110    | 25.503    | 23.840    |
| <b>VENTA DE MINUTOS</b>                  |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ingreso Diario Locuciones                | 125       | 138       | 119       | 119       | 137       | 125       | 119       | 119       | 119       | 119       | 119       | 143       |
| Cantidad de Locuciones                   | 280       | 290       | 309       | 334       | 356       | 364       | 370       | 382       | 397       | 411       | 427       | 463       |
| Días en el Mes                           | 31        | 28        | 31        | 30        | 31        | 30        | 31        | 30        | 31        | 30        | 31        | 31        |
| INGRESO MENSUAL LOCUTORIOS               | 1.007.500 | 1.120.560 | 1.138.961 | 1.192.390 | 1.511.932 | 1.365.000 | 1.344.930 | 1.409.198 | 1.437.296 | 1.518.179 | 1.524.390 | 2.052.479 |
| (-) Impuestos IVA e ICE                  | 214.193   | 237.386   | 241.332   | 252.956   | 320.408   | 275.687   | 269.572   | 290.984   | 300.641   | 321.950   | 323.403   | 424.828   |
| PRODUCCION NETA MINUTOS (1,27)           | 793.307   | 883.174   | 897.629   | 939.434   | 1.191.524 | 1.089.313 | 1.075.358 | 1.118.214 | 1.136.655 | 1.196.229 | 1.200.988 | 1.627.651 |
| (-) Comisión Bruta Minorista             | 253.858   | 281.323   | 286.516   | 299.811   | 379.743   | 325.740   | 343.197   | 354.328   | 366.362   | 381.227   | 383.201   | 515.352   |
| (-) Comisión Bruta Mayorista             | 63.465    | 70.331    | 71.654    | 74.938    | 94.938    | 81.985    | 85.789    | 88.582    | 91.375    | 94.168    | 96.961    | 126.838   |
| (-) IVA Cobrado por Mayorista            | 38.079    | 42.198    | 42.982    | 44.972    | 56.981    | 49.011    | 51.480    | 53.149    | 54.818    | 57.184    | 57.404    | 77.303    |
| (*) IVA Retenido por Otecel (70%)        | 28.655    | 28.539    | 30.085    | 31.480    | 39.873    | 34.308    | 36.036    | 37.204    | 37.418    | 40.029    | 40.246    | 54.112    |
| (*) Retención 1% a Otecel (S/100%)       | 3.733     | 3.971     | 4.191     | 4.357     | 5.359     | 4.647     | 4.884     | 5.031     | 5.178     | 5.485     | 5.512     | 7.305     |
| (*) Retención 1% a Otecel (S/100%)       | 3.173     | 3.517     | 3.543     | 3.748     | 4.747     | 4.084     | 4.290     | 4.429     | 4.565     | 4.765     | 4.791     | 6.442     |
| PAGO NETO A OTECEL                       | 673.993   | 750.973   | 765.340   | 788.503   | 1.013.045 | 935.745   | 914.055   | 943.699   | 949.129   | 1.015.342 | 1.020.841 | 1.375.435 |
| <b>PAGO A MINORISTAS</b>                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Comisión Bruta                           | 253.858   | 281.323   | 286.516   | 299.811   | 379.743   | 325.740   | 343.197   | 354.328   | 366.362   | 381.227   | 383.201   | 515.352   |
| (*) IVA Pagado a Minoristas              | 30.463    | 33.759    | 34.394    | 35.977    | 45.569    | 39.209    | 41.184    | 42.519    | 43.965    | 45.747    | 45.985    | 61.842    |
| (-) IVA Retenido a Minoristas P.N.       | 13.891    | 15.360    | 15.649    | 16.370    | 20.734    | 17.840    | 18.739    | 19.346    | 19.457    | 20.815    | 20.928    | 28.136    |
| (-) Retención 6% IR - P.N.               | 13.201    | 14.829    | 14.964    | 15.580    | 19.747    | 16.990    | 17.848    | 18.425    | 18.551    | 19.824    | 19.931    | 26.796    |
| (-) Retención 1% IR - P.N.               | 889       | 985       | 1.003     | 1.049     | 1.329     | 1.144     | 1.201     | 1.240     | 1.24      | 1.344     | 1.342     | 1.804     |
| PAGO NETO A MINORISTAS                   | 256.370   | 284.108   | 289.464   | 302.778   | 383.502   | 329.975   | 348.595   | 367.538   | 385.001   | 402.464   | 403.868   | 529.894   |
| <b>PAGO IMPUESTOS AL S.R.L.</b>          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| (-) Pago Retención IR                    | 22.022    | 24.405    | 24.884    | 26.009    | 32.943    | 28.345    | 29.772    | 30.738    | 30.914    | 33.071    | 33.251    | 44.707    |
| (-) Pago Retención IVA Minoristas        | 13.891    | 15.360    | 15.649    | 16.370    | 20.734    | 17.840    | 18.739    | 19.346    | 19.457    | 20.815    | 20.928    | 28.136    |
| PAGO NETO AL S.R.L.                      | 35.913    | 39.765    | 40.533    | 42.379    | 53.677    | 46.185    | 48.511    | 50.084    | 50.371    | 53.886    | 54.179    | 72.843    |
| <b>INGRESO NETO VENTA MINUTOS</b>        | 41.254    | 45.714    | 46.574    | 48.719    | 61.708    | 53.085    | 55.769    | 57.579    | 57.909    | 61.950    | 62.205    | 83.745    |
| % Sobre Total Facturación                | 4.10%     | 4.10%     | 4.10%     | 4.10%     | 4.10%     | 3.80%     | 4.10%     | 4.10%     | 4.10%     | 4.10%     | 4.10%     | 4.10%     |
| <b>VENTA DE PRODUCTOS CELULARES</b>      |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| LINEAS PREPAGO                           | 11440     | 12780     | 13596     | 14696     | 15684     | 16016     | 16280     | 16808     | 17468     | 18084     | 18768     | 20372     |
| LISTO PACKS                              | 5200      | 5800      | 6180      | 6680      | 7120      | 7280      | 7400      | 7640      | 7940      | 8220      | 8540      | 9280      |
| TARJETAS 10 celular                      | 2900      | 2900      | 3090      | 3340      | 3590      | 3640      | 3700      | 3820      | 3970      | 4110      | 4270      | 4630      |
| TARJETAS 2 celular                       | 3120      | 3480      | 3708      | 4008      | 4272      | 4368      | 4440      | 4584      | 4764      | 4932      | 5124      | 5568      |
| TARJETAS 3 cabina                        | 1560      | 1740      | 1854      | 2004      | 2184      | 2220      | 2292      | 2382      | 2486      | 2582      | 2778      | 2978      |
| TARJETAS 5 cabina                        | 312       | 348       | 370.8     | 400.8     | 427.2     | 436.8     | 444       | 458.4     | 476.4     | 493.2     | 512.4     | 556.8     |
| TARJETAS 3 cabina                        | 468       | 522       | 558.2     | 601.2     | 648.8     | 655.2     | 666       | 687.6     | 714.6     | 739.6     | 768.6     | 833.4     |
| TARJETAS 5 cabina                        | 780       | 870       | 927       | 1002      | 1068      | 1092      | 1110      | 1148      | 1191      | 1233      | 1281      | 1389      |
| TOTAL DE INGRESOS PRODUCTOS CELULARES    | 25480     | 29420     | 30282     | 32732     | 34888     | 35972     | 36260     | 37436     | 38909     | 40278     | 41846     | 45734     |
| <b>TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS</b>      | 127.524   | 136.741   | 131.871   | 123.076   | 133.974   | 129.799   | 148.911   | 148.827   | 150.847   | 158.480   | 173.466   | 177.895   |
| OTROS INGRESOS                           | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| INGRESOS POR INTERES                     | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                 | 127.524   | 136.741   | 131.871   | 123.076   | 133.974   | 130.398   | 148.911   | 148.827   | 150.847   | 158.480   | 173.466   | 177.895   |

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO           |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |        |           |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|-----------|
| CUADRO 3.4                         |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |        |           |
| FLUJO DE EGRESOS PRESUPUESTADOS    |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |        |           |
| CONCEPTOS                          | MES 1  | MES 2  | MES 3  | MES 4  | MES 5  | MES 6  | MES 7  | MES 8  | MES 9   | MES 10  | MES 11  | MES 12 | TOTAL     |
| FLUJO DE EGRESOS                   |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |        |           |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS             |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |        |           |
| SUELDOS                            | 13.640 | 13.640 | 13.640 | 13.640 | 13.640 | 13.640 | 13.640 | 13.640 | 13.640  | 13.640  | 13.640  | 13.640 | 163.680   |
| SERVICIOS PRESTADOS                | 1.341  | 1.341  | 1.341  | 1.341  | 1.341  | 1.341  | 1.341  | 1.341  | 1.341   | 1.341   | 1.341   | 1.341  | 16.092    |
| ALIMENTACION                       | 750    | 750    | 750    | 750    | 750    | 750    | 750    | 750    | 750     | 750     | 750     | 750    | 9.000     |
| BENEFICIOS IESS                    | 0      | 0      | 0      | 4.500  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       | 0      | 14.340    |
| PAGO AL IESS                       | 1.480  | 1.480  | 1.480  | 1.480  | 1.480  | 1.480  | 1.480  | 1.480  | 1.480   | 1.480   | 1.480   | 1.480  | 17.760    |
| SUMINISTROS                        | 400    | 428    | 414    | 386    | 420    | 407    | 458    | 460    | 472     | 522     | 544     | 561    | 5.570     |
| MANTENIMIENTO                      | 525    | 559    | 543    | 507    | 551    | 534    | 601    | 604    | 620     | 671     | 714     | 736    | 7.311     |
| DEPRECIACION                       | 754    | 754    | 754    | 754    | 754    | 754    | 754    | 754    | 754     | 754     | 754     | 754    | 9.048     |
| AMORTIZACION                       | 554    | 554    | 554    | 554    | 554    | 554    | 554    | 554    | 554     | 554     | 554     | 554    | 6.648     |
| SERVICIOS BASICOS                  | 2.580  | 2.580  | 2.580  | 2.580  | 2.580  | 2.580  | 2.580  | 2.580  | 2.580   | 2.580   | 2.580   | 2.580  | 30.960    |
| GASTOS VARIOS                      | 825    | 865    | 848    | 803    | 858    | 838    | 715    | 718    | 738     | 873     | 850     | 878    | 8.701     |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS       | 22.648 | 22.749 | 22.702 | 27.095 | 22.726 | 22.876 | 22.873 | 22.881 | 22.929  | 23.511  | 23.207  | 23.812 | 293.819   |
| GASTOS DE VENTAS                   |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |        |           |
| SUELDOS                            | 4.150  | 4.150  | 4.150  | 4.150  | 4.150  | 4.150  | 4.150  | 4.150  | 4.150   | 4.150   | 4.150   | 4.150  | 49.800    |
| PUBLICIDAD                         | 2.871  | 7.773  | 4.133  | 3.833  | 7.259  | 6.209  | 3.883  | 3.833  | 3.883   | 21.383  | 3.384   | 18.258 | 86.502    |
| SERVICIOS PRESTADOS                | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300    | 300     | 300     | 300     | 300    | 3.600     |
| MOVILIZACION                       | 9.584  | 10.181 | 9.890  | 9.231  | 10.048 | 9.735  | 10.943 | 10.987 | 11.300  | 14.888  | 13.009  | 13.413 | 133.197   |
| BONOS E INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS | 740    | 787    | 785    | 714    | 777    | 753    | 846    | 850    | 874     | 1.151   | 1.008   | 1.037  | 10.300    |
| SUMINISTROS                        | 400    | 428    | 414    | 386    | 420    | 407    | 458    | 460    | 472     | 522     | 544     | 561    | 5.570     |
| ARRIENDOS                          | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400     | 400     | 400     | 400    | 4.800     |
| COMISIONES                         | 4.336  | 4.815  | 4.484  | 4.185  | 4.555  | 4.413  | 4.961  | 4.985  | 5.123   | 6.748   | 5.888   | 6.081  | 60.384    |
| SERVICIOS BASICOS                  | 200    | 200    | 200    | 200    | 200    | 200    | 200    | 200    | 200     | 200     | 200     | 200    | 2.400     |
| GASTOS VARIOS                      | 625    | 665    | 640    | 603    | 656    | 636    | 548    | 715    | 718     | 738     | 850     | 878    | 8.701     |
| TOTAL DE GASTOS VENTAS             | 23.346 | 29.497 | 26.332 | 24.002 | 28.766 | 27.203 | 28.856 | 28.893 | 27.440  | 60.813  | 28.741  | 46.276 | 365.264   |
| TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS         | 46.036 | 52.246 | 48.084 | 51.097 | 51.491 | 49.879 | 49.729 | 49.774 | 50.389  | 74.324  | 52.948  | 82.888 | 659.084   |
| OTROS EGRESOS                      |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |        |           |
| GASTOS FINANCIEROS                 |        |        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |        |           |
| INTERESES POR DEUDA                | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80      | 80      | 80      | 80     | 960       |
| TOTAL DE OTROS EGRESOS             | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80      | 80      | 80      | 80     | 960       |
| TOTAL DE EGRESOS                   | 46.116 | 52.326 | 48.164 | 51.177 | 51.571 | 49.959 | 49.809 | 49.854 | 50.449  | 74.404  | 53.028  | 82.968 | 669.834   |
| UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS      | 81.409 | 83.415 | 83.707 | 71.899 | 82.403 | 80.440 | 96.102 | 96.773 | 100.218 | 124.076 | 120.428 | 96.471 | 1.117.341 |
| IMPUESTOS SOBRE LA RENTA           | 20.352 | 20.854 | 20.927 | 17.975 | 20.601 | 20.110 | 24.026 | 24.193 | 25.055  | 31.019  | 30.107  | 24.118 | 279.337   |
| PARTICIPACION DE EMPLEADOS         | 9.159  | 9.384  | 9.417  | 8.089  | 9.270  | 9.050  | 10.811 | 10.887 | 11.274  | 13.959  | 13.548  | 10.853 | 125.701   |
| UTILIDADES A REPARTIR              | 51.898 | 53.177 | 53.363 | 46.835 | 52.532 | 51.280 | 61.265 | 61.893 | 63.889  | 79.096  | 76.773  | 61.500 | 712.263   |
| REPARTICION DE UTILIDADES          | 20.759 | 21.271 | 21.345 | 18.334 | 21.013 | 20.512 | 24.506 | 24.677 | 25.556  | 31.839  | 30.709  | 24.900 | 284.921   |
| UTILIDADES NETAS                   | 31.139 | 31.906 | 32.018 | 27.601 | 31.519 | 30.748 | 34.759 | 37.016 | 38.333  | 47.469  | 46.064  | 36.900 | 437.382   |



| CUADRO 3.5                                                 |                  |                                                 |                  |
|------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------|------------------|
| BALANCE FINAL                                              |                  |                                                 |                  |
| 31 DE DICIEMBRE DEL 2005                                   |                  |                                                 |                  |
| EMPRESA ALOMIL                                             |                  |                                                 |                  |
| <b>ACTIVOS</b>                                             |                  | <b>PASIVOS</b>                                  |                  |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                                  |                  | <b>PASIVOS CORRIENTES</b>                       |                  |
| CAJA OFICINA                                               | 584              | DOCUMENTOS POR PAGAR                            | 0                |
| CUENTA CORRIENTE UNICA                                     | 175.995          | CUENTAS POR PAGAR                               | 0                |
| BANCOS 1                                                   | 175.995          | PORCION PRESTAMOS POR PAGAR A CORTO PLAZO       | 12.721           |
| BANCOS 2                                                   | 175.994          | AMORTIZACION DE DEUDA                           | -6.499           |
| DEPOSITOS A CORTO PLAZO                                    | 15.000           | <b>TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES</b>              | <b>6.222</b>     |
| DOCUMENTOS POR COBRAR                                      | 0                |                                                 |                  |
| CUENTAS POR COBRAR                                         | 1.250            | <b>PASIVOS DE LARGO PLAZO</b>                   |                  |
| PROVISION PARA INCOBRABLES                                 | 63               | PRESTAMOS POR PAGAR A LARGO PLAZO               | 12.721           |
| INVENTARIOS DE EQUIPOS PARA LA VENTA E INSTALACION         | 0                |                                                 |                  |
| INVENTARIOS PARA CONSUMO INTERNO                           | 0                | <b>TOTAL DE PASIVOS</b>                         | <b>18.943</b>    |
| INVERSION EN OTRAS EMPRESAS                                | 12.850           |                                                 |                  |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>                         | <b>557.731</b>   | <b>PATRIMONIO</b>                               |                  |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                                       |                  | <b>CAPITAL CONTABLE Y UTILIDADES ACUMULADAS</b> | <b>\$768.668</b> |
| MUEBLES Y ENSERES                                          | 9.375            |                                                 |                  |
| DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES                   | -2.625           |                                                 |                  |
| EQUIPOS DE COMPUTACION Y OFICINA                           | 16.900           |                                                 |                  |
| DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS DE COMPUTACION Y OFICINA    | -11.916          |                                                 |                  |
| VEHICULOS                                                  | 9.800            |                                                 |                  |
| DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS                           | -2.744           |                                                 |                  |
| LINEAS, REDES E INSTALACIONES                              | 2.600            |                                                 |                  |
| DEPRECIACION ACUMULADA LINEA, REDES E INSTALACIONES        | -1.040           |                                                 |                  |
| EDIFICIOS                                                  | 148.350          |                                                 |                  |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>                              | <b>168.700</b>   |                                                 |                  |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>                                   |                  |                                                 |                  |
| DEPOSITOS DE ARRIENDOS                                     | 1.500            |                                                 |                  |
| CARGOS DIFERIDOS( GASTOS PREOPERATIVOS Y DERECHO DE LLAVE) | 74.600           |                                                 |                  |
| AMORTIZACION DE CARGOS DIFERIDOS                           | -14.920          |                                                 |                  |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>                          | <b>61.180</b>    |                                                 |                  |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS</b>                                    | <b>\$787.611</b> | <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>               | <b>\$787.611</b> |



## DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO Y RIEGO DE LA EMPRESA

### MODELO CAPM CORREGIDO (PARA PAÍSES EMERGENTES)

El costo de capital representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en un proyecto, para compensar el costo de oportunidad de los recursos propios destinados a ella, la variabilidad del riesgo y el costo financiero de los recursos obtenidos en préstamos (si se recurriese a esta fuente de financiamiento). En otras palabras, la tasa de costo de capital debe ser igual a la rentabilidad esperada de un activo financiero de riesgo comparable, ya que los accionistas de la empresa estarán dispuestos a invertir en un proyecto si su rentabilidad esperada es más alta, en igualdad de condiciones de riesgo, que la que obtendría invirtiendo en activos financieros.

La rentabilidad esperada para la empresa se calcula mediante el *Modelo para la valoración de los activos de capital* (CAPM), que señala que la tasa exigida de rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo:

$$E(R_i) = R_f + \beta [E(R_m) - R_f]$$

Donde  $E(R_i)$  es la rentabilidad esperada de la empresa,  $R_f$  es la tasa libre de riesgo y  $E(R_m)$  la tasa de retorno esperada para el mercado.

Como la empresa financia el proyecto con capital propio, obtenido de las utilidades retenidas, no es necesario ajustar este método con el costo promedio ponderado de capital.

De acuerdo a Damodaran, en varios países emergentes algunos bonos corporativos presentan una menor tasa que los bonos del Estado. Eso ocurre en nuestro país; mientras que los bonos globales 30 poseen una tasa del 9.65% anual, ciertos bonos corporativos de menor riesgo, tienen una tasa anual del 6.5%.

La tasa libre de riesgo ( $R_f$ ), será entonces la de los bonos corporativos, actualmente del 6.50% anual.

El riesgo de mercado ( $\beta$ ), que fue tomado de la industria de telecomunicaciones, cuya beta es equivalente al 1.16.<sup>2</sup>

Basándonos en los siguientes datos obtenemos la prima por riesgo:

- La volatilidad relativa entre el mercado de acciones y el mercado de bonos en países emergentes: 1.5
- Riesgo país: 7.95%
- La prima por riesgo de mercado de un país desarrollado como los Estados Unidos : 4,51%

$$\text{Prima por riesgo} = 7.95\% * 1,5 + 4.51\% = 16.44\%$$

---

<sup>2</sup> London Business School, 2004

$$\text{CAPM} = 6.50\% + 1.16 (16.44\%) = 25.57\%$$

## DETERMINACIÓN DEL FLUJO DE CAJA BASE Y EL FLUJO DE CAJA PROYECTADO

En las siguientes páginas están el cuadro 3.6 y 3.7

| FLUJO DE CAJA SITUACION BASE |         |         |         |           |           |           |
|------------------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| CONCEPTO                     | AÑO 1   | AÑO 2   | AÑO 3   | AÑO 4     | AÑO 5     | AÑO 6     |
| FLUJOS OPERATIVOS            |         |         |         |           |           |           |
| UTILIDADES NETAS             | 236.818 | 255.763 | 276.224 | 298.322   | 322.188   | 347.963   |
| AJUSTES                      |         |         |         |           |           |           |
| DEPRECIACION                 | 9.048   | 9.048   | 9.048   | 9.048     | 9.048     | 9.048     |
| AMORTIZACIONES               | 6.648   | 6.648   | 6.648   | 6.648     | 6.648     | 6.648     |
| COBROS DE DEUDA              | 0       | 9.800   | 10.584  | 11.431    | 12.345    | 13.333    |
| PAGOS DE DEUDAS              | -4.875  | -27.996 | -9.263  | -9.262    | 0         | 0         |
| MENOS CAMBIOS DE INVENTARIO  | 0       | 0       | 0       | 0         | 0         | 0         |
| TOTAL OPERATIVOS NETO        | 247.639 | 253.263 | 293.241 | 316.187   | 350.229   | 376.992   |
| FLUJOS DE INVERSION          |         |         |         |           |           |           |
| MENOS INVERSION EN ACTIVOS   | 0       | 0       | 0       | 0         | 0         | 0         |
| GASTOS PRE OPERATIVOS        | 0       | 0       | 0       | 0         | 0         | 0         |
| PRESTAMO BANCARIO            | 0       | 0       | 0       | 0         | 0         | 0         |
| INCREMENTO DE EFECTIVO       | 247.639 | 253.263 | 293.241 | 316.187   | 350.229   | 376.992   |
| EFECTIVO INICIAL             | 17.885  | 265.524 | 518.787 | 812.028   | 1.128.215 | 1.478.444 |
| EFECTIVO FINAL               | 265.524 | 518.787 | 812.028 | 1.128.215 | 1.478.444 | 1.855.436 |

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO    |          |         |         |           |           |           |
|-----------------------------|----------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| CONCEPTO                    | AÑO 1    | AÑO 2   | AÑO 3   | AÑO 4     | AÑO 5     | AÑO 6     |
| FLUJOS OPERATIVOS           |          |         |         |           |           |           |
| UTILIDADES NETAS            | 236.818  | 427.382 | 461.573 | 498.499   | 538.379   | 581.449   |
| AJUSTES                     |          |         |         |           |           |           |
| DEPRECIACION                | 9.048    | 9.048   | 9.048   | 9.048     | 9.048     | 9.048     |
| AMORTIZACIONES              | 6.648    | 6.648   | 6.648   | 6.648     | 6.648     | 6.648     |
| COBROS DE DEUDA             | 0        | 8.550   | 6.462   | 6.979     | 7.537     | 8.140     |
| PAGOS DE DEUDAS             | -4.875   | -27.996 | -9.263  | -9.262    | 0         | 0         |
| MENOS CAMBIOS DE INVENTARIO | 0        | 12.850  | 0       | 0         | 0         | 0         |
| TOTAL OPERATIVOS NETO       | 247.639  | 436.482 | 474.468 | 511.912   | 561.612   | 605.285   |
| FLUJOS DE INVERSION         |          |         |         |           |           |           |
| MENOS INVERSION EN ACTIVOS  | -165.088 | 0       | -10.546 | -19.825   | -29.667   | -40.305   |
| GASTOS PRE OPERATIVOS       | -9.600   | 0       | 0       | 0         | 0         | 0         |
| PRESTAMO BANCARIO           |          |         |         |           |           |           |
| INCREMENTO DE EFECTIVO      | 72.951   | 436.482 | 463.922 | 492.087   | 531.945   | 564.980   |
| EFECTIVO INICIAL            | 17.885   | 90.836  | 527.318 | 991.240   | 1.483.327 | 2.015.272 |
| EFECTIVO FINAL              | 90.836   | 527.318 | 991.240 | 1.483.327 | 2.015.272 | 2.580.252 |

## **VALORACIÓN DE LA EMPRESA Y TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LAS INVERSIONES-REINVERSIONES**

La valoración de la empresa y de sus acciones es un proceso fundamental en todas las operaciones de adquisición, fusión, o liquidación; en planificación estratégica, en análisis de inversiones, cotizaciones en bolsa de valores y en muchos casos, se utiliza también como referencia para evaluar y remunerar a los gerentes. Por otro lado, la valoración permite medir el impacto de las diferentes políticas de la empresa en la creación, transferencia o pérdida de su valor económico.

Existen diferentes métodos de valoración, cada uno de ellos con sus virtudes y defectos, unos con más defectos que otros. Entre las formas mas importantes, se destacan métodos basados en el Balance de la empresa, en las cuentas de los resultados, mixtos y métodos basados en el descuento de flujo de fondos.

Según diversos autores, los métodos cada vez más utilizados y metodológicamente correctos, son aquellos basados en el descuento de flujos de fondos dado que consideran a la empresa como un ente generador de flujos de efectivo y por ello valorable como un activo financiero.

Es por este motivo que no tomaremos en cuenta los métodos contables, ya que están sujetos a criterios de cierta subjetividad y difieren de criterios de mercado, de modo que prácticamente nunca el valor contable coincide con el valor de mercado de la empresa, por lo que se utilizará el método de valoración de empresa basados en los flujos de fondos<sup>3</sup>.

### **Estimación del valor económico de la empresa**

Una vez que se ha definido la tasa de rendimiento esperado para los accionistas y se descarta el cálculo del costo de capital promedio ponderado después de impuestos, dado que el valor de la deuda adquirida por la empresa es irrelevante para la decisión de invertir, se puede establecer una tasa de rendimiento exigible para los inversionistas que permitirá calcular el valor presente de la empresa.

A continuación se muestra en el siguiente cuadro el resultado de los flujos de caja incremental proyectados para los próximos 5 años:

---

<sup>3</sup> Para analizar la valoración de empresa según los distintos métodos ver el anexo 4

| <b>TABLA 3.1.- Flujos de Caja<br/>Proyectados</b> |         |
|---------------------------------------------------|---------|
| Año 1                                             | 8.531   |
| Año 2                                             | 179.212 |
| Año 3                                             | 355.112 |
| Año 4                                             | 536.828 |
| Año 5                                             | 724.816 |

*Fuente: Los Autores.*

El valor presente de los flujos de caja proyectados descontados a la tasa del CAPM modificado (26%) dio como resultado:

***Valor presente del flujo de caja = \$ 563.706***

Tal como se indicó en los puntos anteriores, para obtener el flujo de caja a perpetuidad, se puede considerar una tasa de crecimiento real constante (g) del sector de las telecomunicaciones para el flujo de caja a partir del último año proyectado (año 5). La tasa g para el sector es del 4% anual.

$$FC_5 = 724.816 (1 + 0.04) / (0.26 - 0.04) = \$3.426.403$$

Este es el valor presente al año 6 del flujo de caja disponible para los accionistas y tenedores de deuda a perpetuidad, el cual al ser descontado y traído al valor presente utilizando la tasa de rendimiento esperado se obtiene:

$$VPFC_1 = 3.426.403 / (1+0.26)^6 = \$856.280$$



En conclusión, tenemos los siguientes valores:

| <b>TABLA 3. 2.-Valor Presente al año 1</b>           |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| Valor presente del flujo de caja proyectado al año 5 | 563.706   |
| Valor presente del flujo de caja a perpetuidad       | 856.280   |
| Valor fundamental de la empresa                      | 3.316.660 |

*Fuente: Los Autores.*

Al calcular la diferencia entre el valor fundamental de la empresa y el valor del pasivo total al año 1, se obtiene el valor de mercado del patrimonio, en nuestro caso sería:

$\text{Patrimonio} = \text{Valor fundamental de la empresa} - \text{Valor del pasivo total}$

$\text{Patrimonio} = 3.316.660 - 18.943 = 3.297.717$

Debido a que el número total de acciones de Alomil S.A. al 31 de diciembre del 2004 es de 1.000.000 y si dividimos el valor de mercado del patrimonio para el número de acciones, obtendremos el valor de mercado de cada acción, en nuestro caso sería:

$\text{Valor de mercado de cada acción (USD)} = 3.297.717 / 1.000.000 = \$3,30$

Si comparamos el valor fundamental de la empresa con su valor contable, veremos que el valor fundamental o valor de mercado de la empresa es menor que su valor contable.

Esta situación atípica se da porque la empresa tiene activos improductivos (otros activos e inventarios internos) que deterioran el valor de la empresa.

Por este motivo, realizaremos el cálculo del EVA (economic value added), indicador que representa un parámetro para medir la “creación de valor” de la empresa para sus accionistas y que en términos generales es el beneficio antes de impuestos menos el valor contable de la empresa multiplicado por el costo promedio de los recursos, es decir:

$$EVA = BAIDI - (D_{t-1} + EVC_{t-1}) WACC$$

Donde,

BAIDI = beneficio después de impuestos

$D_{t-1}$  = Valor de la deuda

$EVC_{t-1}$  = Valor contable de las acciones

WACC = tasa de rendimiento

Inicialmente, presentaremos el EVA de la empresa en su situación base, tomando como referencia el Balance General de Alomil S.A. a diciembre del 2004:

$$\text{EVA} = 394.697 - (35.100 + 2.78) * 0.26 = 385.570$$

En el caso de realizar el proyecto, el EVA de la empresa queda de la siguiente forma:

$$\text{EVA} = 712.303 - (35.100 + 2.78) * 0.26 = 703.176$$

Como en el caso incremental, el valor de la deuda es irrelevante para la toma de decisión, el EVA queda (para el primer año proyectado) de la siguiente manera:

$$\text{EVA} = 171.619 - (2.78) * 0.26 = \$171.618$$

Con esto queda demostrado dos cosas: que el valor de la empresa se incrementa gracias a la realización del proyecto, o sea, de la estrategia de inversión propuesta en este estudio y segundo, se demuestra también que la empresa posee activos improductivos que no generan valor, sino que al contrario, lo disminuyen.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos de los cinco años proyectados incrementalmente.

| <b>TABLA 3.3.- Cálculo del VAE</b> |         |
|------------------------------------|---------|
| <b>Año 1</b>                       | 171.619 |
| <b>Año 2</b>                       | 185.349 |
| <b>Año 3</b>                       | 200.177 |
| <b>Año 4</b>                       | 216.191 |
| <b>Año 5</b>                       | 233.486 |

*Fuente: Los Autores.*

### **Índice de valor actual neto**

Calcula cuanto VAN aporta cada dólar invertido individualmente en cada proyecto, y se calcula como:

$$I_{VANj} = \frac{VANj}{I_{0j}}$$

Donde  $I_{VANj}$  es el índice de valor actual neto del proyecto  $j$ ,  $VANj$  es valor actual neto del proyecto  $j$  e  $I_{0j}$  es la inversión requerida por el proyecto  $j$  en el momento cero.

El IVAN es una aplicación particular del método general propuesto por Senju y Toyada que busca asignar óptimamente recursos insuficientes a proyectos que son indivisibles y que muestran una rentabilidad atractiva para la empresa.

De acuerdo a este criterio, el IVAN de nuestro proyecto es:

$$\text{IVAN} = 563.706 / 174.688 = 3,23$$

Lo cual refleja que cada dólar invertido en este proyecto refleja un valor actual neto de aproximadamente \$3,23; cualquier otro proyecto que refleje un mayor IVAN, será mas atractivo de realizar para la empresa.

## **TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LAS INVERSIONES**

### **PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

El periodo de recuperación de la inversión (PRI), es el tercer criterio más usado para evaluar un proyecto y tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado. Para este fin, se obtiene el valor presente de los flujos y se acumulan periodo por periodo; en el momento en que el flujo acumulado es igual a cero, se obtiene el plazo de recuperación.

**TABLA 3. 4.-PERIÓDO DE RECUPERACIÓN**

| <b>AÑO</b> | <b>Flujo</b> | <b>Factor<br/>VP</b> | <b>VP<br/>del flujo</b> | <b>Flujo<br/>Acumulado</b> |
|------------|--------------|----------------------|-------------------------|----------------------------|
| 0          | -174688      | 1                    | -174688                 | -\$174.688                 |
| 1          | 8531         | 0,79365079           | 7762,69841              | -\$167.917                 |
| 2          | 179212       | 0,62988158           | 116250,088              | -\$55.035                  |
| 3          | 355112       | 0,49990602           | 182408,881              | \$122.487                  |
| 4          | 536828       | 0,39675081           | 218763,158              | \$335.475                  |
| 5          | 724816       | 0,31488159           | 234443,146              | \$563.706                  |

*Fuente: Los Autores.*

El periodo de recuperación de la inversión se da en el año 3, con un excedente de \$122.487. Pero además de este método, existen otras formas de evaluar la inversión dentro de un proyecto.

### **Porcentaje de recuperación a valor presente**

Puede obtenerse el porcentaje que se recupera de la inversión a lo largo del tiempo de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje de recuperación año } K = \sum \frac{FE}{(1+r)^t} \div I_0$$

En nuestro caso, dado que la inversión se recupera en el año 3, podemos ver cuanto se recupera de la inversión en el año 1:

$$\text{Porcentaje de recuperación año 1} = [8.531 / (1+0.26)] / 174.688 = 3.88\%$$

Mientras que para el año 2, el porcentaje da lo siguiente:

$$8.531/(1.26) + 179.212/(1.26)^2 = 119.653$$

$$119.653 / 174.688 = 68,5\%$$

Lo que indica que en el segundo año se logra recuperar el 68,5% de la inversión, mientras que en el año 3, como ya se comprobó, se recupera el 100% más un superávit.

## ANÁLISIS INCREMENTAL DE LOS FLUJOS

La estructura general de construcción de cualquier flujo de caja es la misma, cualquiera sea el objeto de la inversión o la finalidad del estudio. Sin embargo, cuando el proyecto se evalúa para una empresa en marcha se pueden presentar distintas situaciones que deben ser claramente comprendidas para poder emplear en forma correcta los criterios de evaluación que incorporen las particularidades de una de esas situaciones.

Una primera forma de determinar la conveniencia de una inversión que genere un cambio respecto de una situación existente es mediante la

proyección de dos flujos de caja cuyos resultados deben ser comparados: uno para lo que se denomina la *situación base*, o sin proyecto, y otro para la *situación con proyecto*.

En ambos casos, se deberá estimar el comportamiento del flujo de caja que efectivamente se espera que pueda ocurrir si se optara por seguir uno u otro curso de acción. Por ejemplo, si el proyecto evalúa la conveniencia de realizar un reemplazo de alguna maquinaria, se deberá anotar en el momento cero (hoy) de la situación con proyecto el beneficio dado por la posibilidad de la venta del equipo en uso y la inversión por la compra del sustituto. Por este concepto, sin embargo, no se deberá anotar ningún valor en la situación base, por cuanto ni se venderá el equipo actual ni se comprará uno nuevo. En nuestro caso, en la situación base, la inversión por publicidad e inventarios se mantiene inalterable, más en la situación con proyecto, aumentan estos rubros por concepto de estrategias.

Cuando las dos situaciones tienen variables comunes, estas podrán obviarse por ser irrelevantes para la decisión. Por ejemplo, si los ingresos son idénticos al elegir el sistema de transporte para la empresa, este ítem podrá omitirse de la situación base y de la situación con proyecto y efectuar la comparación por el criterio de mínimo costo. Lo mismo sucede si la empresa ha contraído con anterioridad una deuda; durante la ejecución del proyecto, este rubro se transforma en un costo hundido, irrelevante para la toma de decisión.



Una alternativa al criterio de comparar la situación base con la situación con proyecto es efectuar un análisis incremental, el que, correctamente aplicado, debe conducir al mismo resultado. Por ejemplo, si con el criterio anterior correspondería anotar en el flujo de caja de la situación base un costo de \$1.000 por consumo de energía y en la situación con proyecto este ítem baja a \$800, en la construcción del flujo incremental se deberá anotar un beneficio de \$200 por el ahorro de costos en el consumo de energía, si es que se ejecutase el proyecto.

De acuerdo con esto, el resultado de ambas alternativas debe no sólo conducir a la misma decisión, sino también mostrar exactamente la magnitud monetaria de la diferencia de los resultados. Con este criterio, si el resultado incremental fuese negativo, no debe interpretarse como una pérdida atribuible a si se hace el proyecto, sino a una baja comparativa en los beneficios por ese monto.

A continuación presentamos en primer lugar, el flujo de caja de la situación base (optimizada) de la empresa:

| <b>TABLA 3.5.- FLUJO DE CAJA SITUACIÓN BASE</b> |                  |
|-------------------------------------------------|------------------|
| <b>AÑO 0</b>                                    | <b>265.524</b>   |
| <b>AÑO 1</b>                                    | <b>518.787</b>   |
| <b>AÑO 2</b>                                    | <b>812.028</b>   |
| <b>AÑO 3</b>                                    | <b>1.128.215</b> |
| <b>AÑO 4</b>                                    | <b>1.478.444</b> |
| <b>AÑO 5</b>                                    | <b>1.855.436</b> |

*Fuente: Los Autores.*

Una vez analizado este flujo de caja, presentamos el flujo de fondos de la situación de la empresa con proyecto:

| <b>TABLA 3.6.- FLUJO DE CAJA CON PROYECTO</b> |                  |
|-----------------------------------------------|------------------|
| <b>AÑO 0</b>                                  | <b>90.836</b>    |
| <b>AÑO 1</b>                                  | <b>527.318</b>   |
| <b>AÑO2</b>                                   | <b>991.240</b>   |
| <b>AÑO 3</b>                                  | <b>1.483.327</b> |
| <b>AÑO 4</b>                                  | <b>2.015.272</b> |
| <b>AÑO 5</b>                                  | <b>2.580.252</b> |

*Fuente: Los Autores.*

Una vez realizado los dos flujos de caja (situación base y con proyecto) procedemos a calcular el flujo incremental que no es más que la resta de cada ítem relevante para la toma de decisión y su posterior evaluación:

| <b>TABLA 3.7.- FLUJO DE CAJA INCREMENTAL</b> |                   |
|----------------------------------------------|-------------------|
| <b>AÑO 0</b>                                 | <b>-\$174.688</b> |
| <b>AÑO 1</b>                                 | <b>\$8.531</b>    |
| <b>AÑO2</b>                                  | <b>\$179.212</b>  |
| <b>AÑO 3</b>                                 | <b>\$355.112</b>  |
| <b>AÑO 4</b>                                 | <b>\$536.828</b>  |
| <b>AÑO 5</b>                                 | <b>\$724.816</b>  |

*Fuente: Los Autores.*

En la siguiente tabla demostramos que la diferencia entre los flujos de caja de la situación base y la situación con proyecto coincide con el flujo

de caja del análisis incremental<sup>4</sup>. Una vez realizado esto, procedemos a calcular la TIR incremental del proyecto y su VAN con una TMAR del 26% anual:

**Tabla 3.8** (en la siguiente página)

---

<sup>4</sup> Para ver el análisis incremental detallado ir al anexo 5

TABLA 3.8 DIFERENCIA ENTRE LOS FLUJOS DE CAJA DE LA SITUACIÓN BASE Y LA SITUACIÓN CON PROYECTO

|              | 0          | 1         | 2         | 3           | 4           | 5           |
|--------------|------------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| Con Proyecto | \$90.836   | \$527.318 | \$991.240 | \$1.483.327 | \$2.015.272 | \$2.580.252 |
| Sin Proyecto | \$265.524  | \$518.787 | \$812.028 | \$1.128.215 | \$1.478.444 | \$1.855.436 |
| Diferencia   | -\$174.688 | \$8.531   | \$179.212 | \$355.112   | \$536.828   | \$724.816   |

VAN \$563.706

TIR 91%

SE ACEPTA EL PROYECTO

LA TIR ES MAYOR QUE LA TASA DE RIESGO DE LA EMPRESA

## ANÁLISIS HORIZONTAL

Este análisis permite construir un índice de los diversos rubros del balance general y el estado de resultados. Para que el análisis tenga validez es necesario que antes se transformen los diversos rubros a precios de un determinado año. Esto permite identificar los cambios en las diversas partidas de los estados financieros a lo largo del periodo de análisis. Para evitar esta complejidad, se pueden tomar los dos primeros años de análisis, y hacer comparaciones relativas entre ellos.

Como se puede observar entonces, la estructura de las cuentas que conforman tanto el Activo como el Pasivo y el Patrimonio sigue siendo la misma tal como lo demuestran los ejercicios económicos del año 2004 y 2005, excepto por una cuenta nueva del activo que se agrega al Balance del 2005: Inversiones en otras empresas.

Empezando con el activo, se puede notar que los activos líquidos sufrieron una variación importante pero en forma positiva. Si en el primer ejercicio se tenía en liquidez, sin considerar los depósitos a corto plazo, \$265.524, para el segundo ejercicio, la liquidez de la empresa aumento en un 95% a \$528.568. Durante el segundo periodo, se inyecta a la empresa con efectivo obtenido de las utilidades del proyecto. Esta variación significativa se da por la cantidad de dinero que hay que disponer para la ejecución de las diversas estrategias planteadas en este estudio. Otra cuenta importante, cuentas por cobrar, se ve alterada en un 87 % pero en forma negativa, con lo cual se establece una recuperación efectiva de

cartera al final del año, lo que se confirma con una importante variación de las cuentas por cobrar y por ende, de los incobrables, con la cual la empresa mantiene una muy buena cartera cobrada.

Los inventarios se liquidan al final del siguiente periodo pues son consumidos en su totalidad por las empresas intermediarias; el nuevo rubro que se crea, Inversiones en otras empresas, empieza con una cantidad de \$ 12.850 la misma cantidad que se tenía en el año 0 de inventario para la venta e instalación.

Los cargos diferidos también aumentan pero solo en un 15% debido a un gasto adicional pre-operativo para poner en marcha las diversas estrategias para captar un mayor mercado y los nuevos negocios. En resumen, se puede ver que existe un aumento neto del activo de un 46% para el primer ejercicio proyectado. Esto se da, como ya se explico, por el aumento de la liquidez de la empresa debida a la realización del proyecto, porque se espera que las cuentas por cobrar disminuyen sustancialmente y porque aumenta la productividad de ciertos activos que antes estaban sub-utilizados.

Los pasivos también sufren una disminución considerable, entre otras cosas, gracias al pago de la deuda contraída, que se terminaría de pagar en el siguiente ejercicio contable. Los pasivos de la empresa entonces disminuyen en un 59%.

En cuanto al patrimonio, como se explico previamente, su aumento considerable se debe a que parte de las utilidades obtenidas después de los impuestos, se reinvierten en la empresa, provocando, junto con los gastos en publicidad y pre-operativos, una alza esperada en este rubro. En general, el patrimonio aumenta en un 56%, y como se ve en el análisis incremental esto es beneficioso para la empresa y especialmente para los socios, pues pese a que el primer año apenas se logra recuperar el 4% de la inversión, el resto de los años el proyecto rinde una tasa de rentabilidad por encima del aumento del patrimonio, justificando el aumento del valor contable de la empresa en el año 2005.

Revisando en cambio los Estados de Resultados del año 2004 con el proyectado para el 2005, se ve que los ingresos netos operativos de la empresa aumentan en \$ 690.108, o sea existe un incremento neto del 61%

Esto se justifica porque el nivel de las ventas se incrementa en los diferentes rubros de la empresa. Así, en el año 2004 se vendieron 149 locutorios, mientras que en el 2005 se espera vender 200, lo que da un aumento porcentual del 34%.

Gracias al aumento de los locutorios, se da un incremento en la venta del software y especialmente en la venta de minutos de casi el doble pues dicho rubro pasa de \$ 6.004.672 a \$ 11.154.111 con un incremento porcentual del 54%.

Obviamente esto también provoca que los egresos se incrementen en \$ 192.359, lo cual no impide que las utilidades antes de impuestos crezcan en 55%, lo que provoca que las utilidades netas pasen de \$ 236.818 a \$ 427.382

Vale recalcar que también existe un rubro adicional por la venta de productos celulares, cuyo ingreso neto adicional para la empresa es de \$ 427.574.

Para ver los cálculos de los estados contables para la realización de este análisis horizontal, ver el anexo 6.

## **ANÁLISIS VERTICAL**

El análisis vertical permite conocer la contribución de los diversos rubros en los totales tanto del balance general como el de resultados. De esta manera, se aíslan fenómenos como la inflación que distorsionan el análisis.

Este análisis se construye a partir de un periodo base contra el cual se hacen comparaciones, estableciéndose indicadores que ilustren las tendencias de las partidas en cuestión, como sería la capacidad de la empresa para hacer frente a los incrementos en los costos, entre otros. Las ventas, los activos, los pasivos más el capital o los pasivos y el capital por separado se equiparan al 100% y se establecen en términos



porcentuales las cuentas que integran dichas partidas. En el anexo 7 se muestran las tablas, se ilustra este procedimiento el cual se desarrolló a partir de la información contenida en los Estados Financieros de Alomil del 2004 y 2005.

Como se puede apreciar en la tabla comparativa, el análisis vertical da una excelente referencia sobre la situación de los ingresos netos, gastos y utilidades. Podemos darnos cuenta que las ventas de minutos son el rubro mas importante de los ingresos netos, mayor en el 2004 (51%) que en el 2005 (38%). El segundo rubro de venta más importante en el 2004 viene del ingreso por la venta de software, mientras que en el año 2005, la estrategia de vender productos celulares rinde un 24%, mayor que el 20% que se espera en el 2005 por concepto de software.

También apreciamos que los gastos disminuyen sustancialmente: mientras que en el 2004, representan un 43%, en el 2005 disminuyen a un 37% que aunque no es mucho, provoca que las utilidades brutas se incrementen pasando de un 57% a un 63%, lo que provoca un mayor pago de impuestos pero también un mayor reparto de utilidades a los trabajadores, lo que puede ser calificado como una externalidad positiva.

Mientras que en el 2004, se repartió en utilidades un 36%, en el 2005 se llega al nivel óptimo de repartir efectivamente, el 40% de las mismas. Al final, nos damos cuenta que las utilidades netas crecen de un 21% a un 24%.

Siguiendo el mismo análisis para el Balance General, podemos apreciar que nuestro análisis horizontal estuvo en lo correcto, al detectar un aumento importante en la liquidez de la empresa pese a la fuerte inversión que se hace para aplicar las estrategias de marketing expuestas previamente. Así vemos como las cuentas mas liquidas representan una buena parte del activo en el 2004, en el 2005 su importancia relativa se hace más notoria, siendo las cuentas mas representativas del activo, haciendo disminuir la importancia de los activos diferidos. Por supuesto, el edificio sigue siendo uno de los rubros más importantes, pese a que en el 2005, su valor comparativo disminuye en 9 puntos porcentuales al pasar de 28 a 19%.

Otro activo que sufre una variación importante son los inventarios que pasan de un 2% a un 0% del total del activo, demostrando su peso e importancia dentro de los activos de la empresa en el ejercicio actual más no en el Balance Proyectado.

El pasivo más importante en el 2004 es el préstamo a largo plazo, mientras que en el 2005, este rubro disminuye. Importante es destacar que el pasivo apenas representa un 8% del total de la empresa, mientras que en el 2005 esta cantidad disminuye a un 4%.

Por último, nos podemos dar cuenta que el patrimonio se incrementa en cerca de 7 puntos porcentuales con respecto al ejercicio anterior, representado para el ultimo ejercicio un 98% del total, entre pasivo y capital, contradiciendo así al análisis horizontal que solo considera una

variación fría y metódica de las cuentas. Con esto, se da un valor agregado al patrimonio de la empresa, lo que se verifica en su alta tasa de rentabilidad.

## **PUNTO DE EQUILIBRIO**

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios; es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

En primer lugar hay que mencionar que esta no es una técnica para evaluar la rentabilidad de una inversión, sino que solo es una importante referencia a tomar en cuenta, además de presentar ciertas desventajas.

Sin embargo, la utilidad general que se le da es que es posible calcular con mucha facilidad el punto mínimo de producción al que debe operarse para no incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que aunque haya ganancias estas sean suficientes para hacer rentable el proyecto. También sirve en el caso de una empresa como Alomil que vende una gama de productos y que puede vender otros sin inversión adicional o con muy poca, ya que con este método se puede evaluar fácilmente cual es la producción mínima que debe lograrse en la elaboración o venta de un nuevo artículo para lograr el punto de equilibrio. Si se vende una

cantidad superior al punto de equilibrio, el nuevo producto habrá hecho una contribución marginal al beneficio total de la empresa.

El punto de equilibrio se lo puede calcular en forma gráfica o bien en forma matemática, como se describe a continuación.

Los ingresos están calculados como el producto del volumen vendido por su precio, ingresos =  $P * Q$ . Se designa por costos fijos a CF y los costos variables, se designan por CV. En el punto de equilibrio, los ingresos se igualan a los costos totales:

$$P \times Q = CF + CV$$

Pero como los costos variables siempre son un porcentaje constante de las ventas, entonces el punto de equilibrio se define matemáticamente como:

$$\frac{\text{Costos fijos totales} \times \text{volumen total de ventas}}{\text{Costos variables totales}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = CF \div 1 - \frac{CV}{P \bullet Q}$$

Realizando estos cálculos para el caso de Alomil, se espera que el punto de equilibrio en ventas sea:

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = 314.748 \times \frac{1.777.165}{345.076} = 659.824$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 314.748 \div 1 - \frac{345.076}{1.777.165} = 390.590$$

Como Alomil no solo vende un producto, tendremos que ver cuanto representa la venta de cada ítem en el ingreso total para determinar un punto de equilibrio en conjunto, ya que la cifra de 390.590 representa locutorios, minutos, software, productos celulares, entre otros.

Tabla 3.9 (en la siguiente página).

**TABLA 3.9 PUNTO DE EQUILIBRIO**

|                             |                    |             | Volumen vtas de equilibrio | Cantidad de equilibrio |       |     |
|-----------------------------|--------------------|-------------|----------------------------|------------------------|-------|-----|
|                             |                    |             |                            |                        |       |     |
| Ingreso total franquicias   | \$308.742          | 0,17        | \$114.629                  | <b>390590</b>          | 0,293 | 59  |
| Ingreso total software      | \$363.348          | 0,20        | \$134.903                  |                        | 0,345 | 69  |
| Ingreso Neto Venta minutos  | \$676.301          | 0,38        | \$251.096                  |                        | 0,643 | 129 |
| Ingreso Productos Celulares | \$427.574          | 0,24        | \$158.749                  |                        | 0,406 | 81  |
| Ingresos por Intereses      | \$1.200            | 0,001       | \$446                      |                        | 0,001 | 0   |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>    | <b>\$1.777.165</b> | <b>1,00</b> | <b>659824</b>              |                        |       |     |
| costos                      | <b>\$659.824</b>   |             |                            |                        |       |     |

Tomando en consideración al volumen de ventas y al punto de equilibrio, se logra estimar, para los locutorios (franquicias) y software, un nivel mínimo de ventas.

En el caso de los locutorios se debe vender, como mínimo, 59 en el año, mientras que se pueden vender como mínimo 69 software. El volumen de ventas en minutos se puede reducir hasta \$251.096 (63%), mientras que la venta de productos celulares se puede reducir también hasta un 62%. Los ingresos por intereses, que son prácticamente nulos (0,1%) son irrelevantes para el análisis.

Como se explicó anteriormente, el punto de equilibrio no sirve para medir cuan rentable es la realización del proyecto para la empresa, por lo que no se justifica un análisis mas detallado del presentado. Sin embargo, en el análisis de sensibilidad, podremos determinar con mas precisión el nivel mínimo de locutorios, software, minutos y productos celulares que se pueden vender para hacer rentable las estrategias propuestas.

## **ÍNDICES FINANCIEROS PRESUPUESTADOS**

Con el propósito de evaluar el comportamiento de la compañía, nos apoyaremos en las relaciones financieras e índices, los cuales nos permiten ver una mejor comprensión de la empresa. Con este fin, se acostumbra efectuar una comparación de los indicadores de la empresa

frente a otras similares. Cualquiera que sea el análisis que se efectúe, el principio a recordar es que:

- ✓ Los resultados obtenidos dependen de la calidad de la información. En este sentido, es importante que los estados financieros sean recientes y de preferencia hayan sido auditados por un despacho de reconocida solvencia
- ✓ Es necesario entender los principios en los que se basa la construcción de los estados financieros y, en su caso, las particularidades en las prácticas contables que se dan en nuestro país.
- ✓ Las relaciones por si mismas no dan respuestas, solo son indicativos del comportamiento de la compañía, por lo que debe evitarse llegar a conclusiones solo utilizando los resultados de las relaciones financieras, sin compararlas con la industria a las que pertenece la entidad y analizar características propias de la empresa.

Con base a esto, procederemos a mostrar las principales relaciones financieras de la empresa este año y las proyectadas para el próximo año.



## Análisis de liquidez

Se acostumbra medir la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo por medio de la razón circulante, la cual se define como:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Este indicador permite determinar las veces que los activos, cuya realización es en el corto plazo, pueden cubrir las obligaciones que vencerán en menos de un año; sin embargo, una razón circulante alta no necesariamente indica salud financiera de la empresa, ya que esta puede ser el resultado de inventarios de productos terminados que no se están vendiendo bien, o inclusive de errores en las compras o manufacturas defectuosas. Lo contrario también puede ser cierto. Claro que muchas de estas situaciones no se aplican en nuestro caso.

Para la empresa tenemos lo siguiente:

$$\text{Razón circulante}_{2004} = \frac{280.524}{23125} = 12,13$$

$$\text{Razón circulante}_{2005} = \frac{543.568}{6.222} = 87,36$$

Nos damos cuenta que la razón circulante mejora ostensiblemente debido al mayor efectivo que obtiene la empresa al aplicar las estrategias de marketing propuestas en este estudio. Por cada dólar que la empresa se endeuda, tiene \$87 para cubrirla.

La capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones sin tener que recurrir a liquidar sus inventarios esta dada por la prueba del ácido, esto es:

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Cuentas por cobrar} + \text{Inversiones Temporales}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Algunos autores señalan que la prueba del ácido debe ser al menos 1 a 1 y la razón a circulante de 2 a 1; sin embargo, como se comentó, debe evitarse llegar a conclusiones por medio de una simple relación algebraica. Utilizando la información de los estados contables, se obtiene:

$$\text{Prueba del ácido}_{2004} = \frac{92.394 + 9.800}{23.125} = 4,42$$

$$\text{Prueba del ácido}_{2005} = \frac{543.568 + 1.250 + 12.850}{6.222} = 89,63$$

La prueba del ácido nos demuestra que por cada dólar del pasivo (obligaciones) tiene casi \$90 para cubrirlas, mientras que en su situación base apenas tiene algo más de \$4.

Para que las dos razones anteriores efectivamente sean un indicador de la liquidez de la compañía, es necesario que las cuentas por cobrar sean factibles de cobro y venta a un costo razonable, ya que hacerse de liquidez por medio de la venta de la cartera de cuentas por cobrar puede ser demasiado oneroso debido a los descuentos requeridos por sus compradores.

Por lo anterior, el plazo promedio de cobre es un buen indicador de la capacidad de la compañía para hacerse de liquidez; esto es, las cuentas por cobrar pueden considerarse líquidas siempre y cuando estas puedan ser cobradas en un plazo razonable; de esta manera se tiene:

$$\text{Plazo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} \times \text{Días en el año}}{\text{Ventas a crédito}}$$

Para nuestro caso, en donde las ventas se realizan a plazo quedaría:

$$\text{Plazo promedio de cobro}_{2004} = \frac{9.800 * 360}{1.086.057} = 3,25 \text{ días}$$

$$\text{Plazo promedio de cobro}_{2005} = \frac{1.250 * 360}{1.777.165} = 0,25 \text{ días}$$

Como en las estrategias expuestas en el estudio se determina una recuperación efectiva de la cartera, es lógico pensar que no exista un plazo promedio de cobro para el caso de realizar el proyecto.

Junto con el indicador anterior, la rotación de las cuentas por cobrar indica las veces que se completa el ciclo de cobro durante el año.

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventasacredito}}{\text{Cuentasxcobrar}}$$

En nuestro caso se tiene:

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar 2004} = \frac{1.086.057}{9.800} = 111 \text{ veces}$$

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar 2005} = \frac{1.777.165}{1.250} = 1421 \text{ veces}$$

Los resultados de estos indicadores deberán analizarse a la luz de las políticas de crédito de la compañía. Es importante analizar si no se tiene una política demasiado liberal en los plazos de pago, o bien, como se señalo anteriormente, si en las cuentas por cobrar se están acumulando cuentas incobrables. No es el caso de la empresa que muestra unos excelentes índices en este aspecto en su situación base, pues con proyecto, estas relaciones son irrelevantes. Además, las cuentas por cobrar se hacen efectivas de acuerdo a las estrategias empleadas en este caso.

## Razones de Deuda

Las razones de deuda están dirigidas a conocer la capacidad de la firma para hacer frente a sus compromisos financieros. Entre las diversas relaciones destaca la relativa a la cobertura de intereses:

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de int e imp}}{\text{Intereses por el periodo}}$$

Como en el flujo incremental, el valor de la deuda es irrelevante, solo calcularemos esta razón en el año 2004:

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{620.092}{960} = 645,93$$

La empresa tiene más de \$645 para cubrir cada dólar de la deuda adquirida (intereses) con las utilidades obtenidas.

También se acostumbra efectuar las razones de deuda sobre el flujo de efectivo; así, en general, el flujo de efectivo sería igual a los ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. De esta forma, la cobertura de intereses sería:

### ***Flujo de efectivo***

---

#### **Pago anual de intereses**

Para la situación base, este calculo queda de la siguiente forma:

$$\frac{265.524}{4.875} = 54,47$$

Para la situación con proyecto, la cobertura de intereses da:

$$\frac{543.568}{6.499} = 83,64$$

Por supuesto que en el caso incremental, este valor no tiene ninguna validez dado que la deuda contraída por la empresa es un costo hundido.

#### **Razones de rentabilidad**

El rendimiento de la inversión permite visualizar los diversos factores que influyen en la obtención de utilidades adecuadas. En este sentido, el esquema conocido como la fórmula "DuPont" permite la separación de la rentabilidad en sus componentes de margen de utilidad y rotación de activos

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

De esta forma, para la empresa se tiene:

$$\text{Rendimiento de la inversión} = \frac{427.382}{1.777.165} \times \frac{1.777.165}{787.611} = 54,24\%$$

Este porcentaje es el rendimiento mínimo que debe tener cualquier inversión o reinversión para la empresa y como la TIR de nuestro proyecto es de 92%, esta más que justificado la ejecución de los planes propuestos en este estudio.

El margen de utilidad permite determinar la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a los incrementos en los costos; así, esta relación es útil en especial cuando se analiza a lo largo del tiempo.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Ventas menos costo de lo vendido}}{\text{Ventas}}$$

Para la situación base de la empresa se tiene:

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{619.132}{1.086.057} = 57\%$$

Para la situación con proyecto, se espera que el Margen de Utilidad sea:

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{1.117.341}{1.777.165} = 63\%$$

Vemos que el margen de utilidad aumenta en 6 puntos porcentuales lo cual demuestra que la empresa puede hacer frente a cualquier aumento significativo de los costos, además de mostrar una excelente utilidad para el caso de ejecutar el proyecto.

El indicador anterior es útil en especial cuando se cuenta con un sistema contable que permita agrupar los ingresos y egresos variables para obtener el margen de contribución; esto es, el monto que permitiría absorber los costos fijos; de este modo, se tiene:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{Costos} + \text{Gastos variables}}{\text{Ventas}}$$

Para el flujo proyectado, se obtiene el siguiente margen de contribución:

$$\frac{333.588 + 326.236}{1.777.165} = 0,37 = 37\%$$

Este porcentaje indica que el 37% de los costos fijos son absorbidos por las ventas netas de la empresa, además de indicar un margen correcto para la estimación futura de precios.



De la misma manera pueden analizarse las utilidades netas con relación a las ventas o a los activos o el capital:

$$\text{Rendimiento de los activos} = \frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos promedio}}$$

### Activos promedio

$$\text{Rendimiento del capital} = \frac{\text{Utilidades netas después de impuesto}}{\text{Capital contable promedio}}$$

Para nuestro caso actual tenemos:

$$\text{Rendimiento de los activos} = \frac{394.697}{(538.801 + 787.611) \div 2} = 59,51\%$$

$$\text{Rendimiento del capital} = \frac{394.697}{(492.276 + 768.668) \div 2} = 62,60\%$$

Para el caso proyectado esperamos:

$$\text{Rendimiento de los activos} = \frac{712.303}{(538.801 + 787.611) \div 2} = 107,40\%$$

$$\text{Rendimiento del capital} = \frac{712.303}{(492.276 + 768.668) \div 2} = 112,78\%$$

Nos damos cuenta que el rendimiento de los activos y del capital mejoran ostensiblemente con las políticas de marketing y financieras emprendidas por la empresa. Así, el rendimiento de los activos es de un 107%, mientras que el rendimiento de capital sube de 63% a 112%, demostrando la altísima rentabilidad de ejecutar el proyecto, y el beneficio consiguiente para los accionistas.

### **Eficiencia Administrativa**

El índice para medir la eficiencia administrativa se obtiene del siguiente cálculo:

Egresos Operacionales

*Total Activo*

$$\frac{465.965}{538.801} = 86.48\%$$

Una de las mejores tasas empresariales para este sector, lo que demuestra su excelente manejo administrativo. Con la ejecución de los planes propuestos, se obtiene:

$$\frac{658.864}{787.611} = 83,65\%$$

Con lo cual queda demostrado el mejor manejo administrativo que se le pueda dar a la empresa si adopta las medidas expuestas en este estudio,

aunque nos podemos dar cuenta que la eficiencia disminuye en tres puntos porcentuales, especialmente por un mayor aumento de los gastos de ventas, pese a que el activo aumenta.

Uno de los egresos mas importantes en muchas compañías de diversos sectores es el que tiene que ver con los gastos a personal, tanto administrativos como de ventas. Veamos a cuanto asciende este gasto con un índice comparativo para el último ejericó contable (Diciembre-2004):

*Gastos de personal*

*Total Activos*

$$\frac{318.780}{538.801} = 59.16\%$$

Para el siguiente año, se espera que este índice cambie de la siguiente manera:

$$\frac{404.509}{787.611} = 51,36\%$$

Como era de esperarse, el gasto por personal disminuye sustancialmente, debido a una mayor liquidez de la empresa, pese a que en el proyecto se considera un aumento significativo de las comisiones y de gastos de

movilización. Pero este índice no debe causar preocupación a la empresa aunque no sería malo racionalizar este rubro en el largo plazo.

Una vez analizados los índices más importantes, nos damos cuenta que la empresa, comparada con otras firmas del sector, se encuentra en un buen estado financiero, con un considerable margen de utilidad, un rendimiento excepcional de la inversión y un eficiente manejo administrativo, que pudiera ser mucho mejor con la aplicación de las estrategias de marketing. Interesante es darse cuenta de la pronta recuperación de la cartera y del rendimiento moderado de los activos y del capital, que se incrementan con la aplicación de este proyecto.

## **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Los resultados que se obtienen al aplicar los criterios de evaluación no miden exactamente la rentabilidad del proyecto, sino sólo la de uno de los tantos escenarios futuros posibles. Los cambios que casi con certeza se producirán en el comportamiento de las variables del entorno, harán que sea prácticamente imposible esperar que la rentabilidad calculada sea la que efectivamente tenga el proyecto implementado. Por ello, la decisión sobre la aceptación o rechazo de un proyecto debe basarse mas en la comprensión del origen de la rentabilidad de la inversión y del impacto de la no ocurrencia de algún parámetro considerado en el cálculo del resultado que en el VAN positivo o negativo.

Como señala Patricio del Sol, un buen proyecto siempre es vulnerable a la reacción que tendrán los competidores que intentarán imitar u ofrecer sustitutos al producto exitoso, los proveedores que tratarán de participar de este éxito subiendo los precios de los insumos e incluso, de los propios trabajadores que presionarán por mejoras salariales ante los positivos resultados del negocio. La posibilidad de estas reacciones debe preverse con el análisis de sensibilización de la rentabilidad a cambios, dentro de rangos probables, en los supuestos que determinaron las estructuras de costos y beneficios.

Anticipar estas variaciones permite a la empresa no solo medir el impacto que podrían ocasionar en sus resultados sino también reaccionar adecuadamente creando, por ejemplo, barreras a la entrada de nuevos competidores o tomar medidas para enfrentar la presión de proveedores o trabajadores, como la opción de internalizar procesos provistos por terceros o hacer outsourcing de tareas internas cuando sus costos sea superior al contrato externo.

Dos son los principales métodos de sensibilidad que tienen como finalidad, mejorar la información que se le proporcionará al inversionista para ayudarlo en su toma de decisión. Ambos métodos muestran el grado de variabilidad que puede exhibir o, dependiendo del modelo utilizado, resistir la proyección del flujo de caja. Esto permite identificar cuales son las variables mas críticas y los puntos más débiles sobre los que se debe concentrar la búsqueda de mas información para determinar las posibilidades de que se alcancen esos puntos críticos.

El método mas tradicional y común se conoce como el modelo de sensibilización de Hertz o análisis multidimensional, y analiza que pasa con el VAN cuando se modifica el valor de una o mas variables que se consideran susceptibles de cambiar durante el periodo de evaluación. A continuación, presentamos tres flujos de caja variando las ventas (ingresos) y los gastos en tres distintos porcentajes.

Como nos damos cuenta en los flujos, al disminuir los ingresos en un 15%, aumentando los gastos administrativos en dicho porcentaje, el VAN se reduce a \$361.622 y la TIR queda aproximadamente en 70%, demostrando que el proyecto sigue siendo muy atractivo pese a la reducción de las ventas.

Con una reducción del 30% de las ventas y aumento de los gastos administrativos en dicho porcentaje, el VAN se reduce a \$189.000 y la TIR queda en un 50%, demostrando aun una excelente rentabilidad pese a que los gastos de ventas los hemos mantenido constantes para este análisis.

En un escenario mas optimista, donde los ingresos aumentan en un 10% así como los gastos de venta, el VAN en esta ocasión aumenta a \$ 712.000, mientras que la TIR del proyecto resulta ser de 105%, demostrando la altísima rentabilidad de este servicio.

El modelo unidimensional, por otra parte, busca determinar hasta donde puede bajar el precio o el nivel de operación y hasta donde subir el costo variable o fijo, para que el proyecto siga siendo rentable.

Con la aplicación de este último modelo, podemos ver en nuestro flujo de caja incremental que el nivel de ingresos operacionales hace que el VAN sea uno. En este caso, nos damos cuenta que los ingresos por ventas deben ser negativos durante todos los años proyectados, mientras que los flujos de efectivo inicial deben ser superiores provocando una pérdida de liquidez para la empresa, con los consiguientes riesgos de tomar una política como esta. Pero para que el nivel de ingresos sea negativo, las ventas tienen que ser muy pocas y los costos demasiado elevados, con lo cual ninguna empresa seguiría operando bajo ningún concepto.

Para ver de forma más detallada las tablas y cálculos hechos para el análisis de sensibilidad ir al ANEXO 8.

## **CAPITULO 4**

### **4. EVALUACION SOCIAL Y EXTERNALIDADES**

La evaluación social de proyectos consiste en comparar los beneficios con los costos que dicho proyecto implica para la sociedad; es decir, consiste en determinar el efecto que el proyecto tendrá sobre el bienestar de la sociedad. Este bienestar de la comunidad o sociedad, va a depender de la cantidad de bienes y servicios disponibles (producto o ingreso nacional). Es más razonable pensar que el bienestar privado y social, depende más bien del monto y distribución del consumo nacional.

En este proyecto, la evaluación social considerara solamente el efecto que el proyecto tiene sobre el monto y la distribución del ingreso nacional a lo largo del tiempo. En términos del monto del ingreso nacional, los beneficios sociales anuales del proyecto se miden por el aumento que dicho proyecto provoca en el ingreso nacional; los costos, por el ingreso nacional sacrificado por el hecho de haber efectuado este proyecto en lugar de otro.

Es así como el proyecto será "rentable" en la medida que el ingreso nacional generado por este sea mayor que aquel que se hubiera obtenido de ejecutar el mejor proyecto alternativo.



La evaluación social de un proyecto puede también diferir de su correspondiente evaluación privada debido a que este puede generar los llamados beneficios y costos sociales indirectos (externalidades).

Por último, la evaluación social de proyectos debe contemplar y considerar la existencia de beneficios o costos intangibles, ya sea porque no es posible medir el concepto mismo o bien porque no es posible valorar el costo o beneficio implícito.

#### **4.1 Análisis de los costos y beneficios sociales directos**

Se postula aquí que los beneficios y costos sociales directos de los proyectos de inversión equivalen a los correspondientes valores privados corregidos. Es decir, los costos y beneficios directos corresponden al verdadero valor que tiene para el país recibir las cantidades de bienes y servicios producidos por la empresa y el verdadero costo que para el país significa utilizar las cantidades de los distintos insumos absorbidos por el proyecto.

Una manera de medir lo expuesto en el párrafo anterior, es considerando cuanto dinero adicional recibe el heraldo nacional por concepto de impuestos (a la renta e ICE). Esto se lo ve en el flujo de caja incremental, en donde se anota la diferencia de impuesto que la empresa paga tanto al Estado como a sus trabajadores, aunque esto sea una mera transferencia de valores de un sector hacia otro, por lo que en el flujo de caja social no consideraremos estos dos valores, pero si recalcamos el hecho de que esto constituye un beneficio directo social de la ejecución del proyecto.

El IVA causa otra gran distorsión ya que, además de ser una transferencia y por lo tanto irrelevante en la evaluación social del proyecto, si es cierto que incrementa el ingreso nacional vía mayor recaudación de este impuesto y genera un ahorro tributario a las diferentes personas jurídicas que intervienen en este proyecto.

#### **4.2 Externalidades positivas y negativas**

Los costos y beneficios indirectos (externalidades) se generan por el hecho de que el proyecto afecta también los mercados de bienes y servicios no considerados en la determinación de los precios económicos, ya sea porque el proyecto induce un aumento o una disminución en las cantidades consumidas y producidas de dichos bienes

Para el caso de la empresa debemos mencionar que posee una excelente externalidad positiva: el hecho de que miles de personas de escasos recursos, especialmente niños y mujeres, puedan comunicarse con sus padres, hijos, esposas o esposos, desde España, Estados Unidos, Italia u otro país del extranjero, lo cual tiene un costo privado, pero además posee un beneficio social indirecto expresado en la cantidad de minutos que las personas pasan en los locutorios comunicándose con sus familiares que se encuentran en otros países. Obviamente que no se le puede poner precio al hecho de que un pequeño niño puede comunicarse con su padre que está en España, pero se puede estimar un porcentaje de llamadas que se hace al extranjero para este fin; quitarle todo tipo de

distorsión (impuestos) y pago a otros intermediarios. Para este efecto, consideraremos que el 30% de las llamadas netas son al extranjero, porcentaje que lo multiplicaremos por las ventas brutas de minutos.

Una externalidad negativa, aunque no afecta a la empresa directamente, son los robos u intento de asalto, que causan un gran perjuicio a los dueños de los locutorios, a los clientes que pueden ser también asaltados o vejados, y a la empresa, que pudiera perder clientes, y lo ha hecho por culpa de esta externalidad.

#### **4.3 Costos y beneficios intangibles**

Por último, los proyectos pueden generar beneficios y costos difíciles de medir e incluso difíciles de identificar. Dentro de los intangibles se incluyen los efectos que el proyecto tiene sobre aquellas otras cosas que razonablemente contempla la función social de bienestar de una comunidad.

Lo que los dueños de los locutorios hagan con el aumento de su ingreso mensual, de estar desempleados o en un trabajo con un salario menor, depende de ellos, pero se entiende que es para beneficio personal y familiar, especialmente porque muchas mujeres son dueñas de los locutorios y se sabe que ellas son más responsables que los hombres en este aspecto, por lo que ahí se genera un beneficio intangible difícil de establecer.

No creemos que exista un costo intangible al menos que se considere un daño en la imagen de una avenida regenerada o el posible ruido y malestar que causaría caminar en una zona llenas de locutorios. Igualmente, este costo sería menor que el beneficio que se puede generar por la instalación de estos negocios en las ciudades y comunidades.

#### **4.4 Valoración social agregada del proyecto**

Con todos los puntos explicados anteriormente, procederemos a calcular un flujo de fondos para calcular un VAN social de este proyecto. Como explicamos anteriormente, todos los impuestos causan una distorsión para el cálculo, pues son una mera transferencia de valores de un sector (empresa) a otro (gobierno). Por lo tanto, los cálculos del IVA, ICE y cualquier otro tipo de transferencia, serán ignorados del análisis.

La tasa que se va a usar para descontar los flujos de efectivo será una tasa corregida considerando la tasa promedio real de la inflación durante los cinco años de evaluación. Se hace esto para considerar el efecto de la pérdida del valor monetario, no solo para los accionistas, sino para los propietarios de los locutorios. Como el IVA y los otros impuestos van a ser quitados de los flujos de caja, no es necesario ponderar esta tasa con el 12% del IVA ni el porcentaje de los otros impuestos.

Dado que el Banco Central estima que en los próximos años la tasa promedio de la inflación va a ser del 6% y con una tasa de crecimiento

real del PIB del 3,5%, procederemos a calcular la tasa social de descuento:

$$\text{Tasa social de descuento} = 26\% (1 + 0,06)^* (1 + 0,035) = 28,54\%.$$

Tomando en cuenta las consideraciones hechas para calcular las externalidades, y minimizando los valores intangibles, dado que la empresa ya esta en funcionamiento y debió de haberlos considerado previo a su instalación, procederemos a calcular el valor social del proyecto de la siguiente manera:

VALOR + AJUSTES POR + EXTERNALIDADES  
PRIVADO DISTORSIONES  
(Impuestos)

A continuación, presentamos el flujo de caja social, descontado con la tasa social de descuento y obteniendo el VAN social del proyecto:

| <b>TABLA 4.1.- FLUJO DE CAJA SOCIAL</b> |                    |
|-----------------------------------------|--------------------|
| <b>AÑO 0</b>                            | <b>-174.688</b>    |
| <b>AÑO 1</b>                            | <b>\$289.764</b>   |
| <b>AÑO2</b>                             | <b>\$764.150</b>   |
| <b>AÑO 3</b>                            | <b>\$1.268.056</b> |
| <b>AÑO 4</b>                            | <b>\$1.804.020</b> |
| <b>AÑO 5</b>                            | <b>\$2.374.598</b> |

**VALOR SOCIAL (28,5%): \$2.450.620**

**TIR SOCIAL : 267%**

De acuerdo a los datos proporcionados por la empresa Alomil, al año en sus locutorios a nivel nacional, acuden 200.000 personas hablando un promedio de 4 minutos, del cual el 40% de dichas personas hablan con sus familiares en el extranjero, de acuerdo a estadísticas recogidas en Pulso Ecuador, Revista Vistazo Mayo 2004.

Como nos damos cuenta, el proyecto es muy rentable socialmente, especialmente por la externalidad positiva que posee, la cual es el hecho de que los miembros de una familia puedan compartir momentos juntos pese a la distancia; eso lo hemos calculado como el 40% de las llamadas brutas hechas en estos locutorios.

También nos percatamos de los beneficios adicionales que obtienen los trabajadores y hasta los accionistas por concepto de transferencias de recursos de la empresa hacia ellos. Con todo esto queda demostrada, la factibilidad de ejecutar una reinversión dentro de la empresa, pues aparte de tener un excelente beneficio privado, genera un mayor valor social para la comunidad. Para ver de forma detallada el análisis del flujo social ir al ANEXO 9.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- ❖ El grado de desarrollo del sector de las telecomunicaciones y específicamente el de los locutorios no llega a alcanzar el potencial requerido, lo que indica una oportunidad de negocio para quienes quieran invertir.
- ❖ Las empresas que forman el sector de telecomunicaciones son: Andinatel, Etapa, Pacifictel (públicas), Alegro, Porta y Movistar (telefonía celular), los Cyber cafés y locutorios IP.
- ❖ La participación de mercado de Movistar es del 43% en lo que respecta a locutorios.
- ❖ Dentro de la participación de los distribuidores Movistar Alomil tiene el 21% ósea 391 locales hasta la actualidad.
- ❖ Para el diseño del estudio de mercado fue indispensable establecer puntos básicos de acción con el objetivo de implementar cambios, ajustar políticas.
- ❖ La metodología de la encuesta fue mediante un formulario tipo encuesta así como la observación directa por parte de la persona

encargada de realizar la entrevista, fue necesario hacer un censo para lograr obtener datos más efectivos.

- ❖ La fuerza de ventas en conjunto con los distribuidores pertenecientes a Movistar ha sido un motor importante para lograr superar la tendencia de crecimiento de los locutorios Movistar.
- ❖ Existe falta de control que impidan el funcionamiento y operación de los Centros de Información y acceso a la red de Internet o Cyber Cafés que no estén registrados en la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.
- ❖ La rentabilidad esperada para la empresa se la calculó mediante el Modelo para la Valoración de los Activos de Capital (CAPM), que señala que la tasa exigida de rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima de riesgo. El CAPM que se obtuvo fue de aproximadamente un 26%.
- ❖  $E(R_i) = R_f + \beta [E(R_m) - R_f]$
- ❖ El valor Presente de los Flujos de Caja Proyectados fue de \$ 584.940, descontados a la tasa del CAPM modificado dio como resultado.
- ❖ El periodo de recuperación de la inversión que fue de \$174.688 se da en el año 3, con un excedente de \$122.487.



- ❖ Gracias al aumento de los locutorios, se da un incremento en la venta del Software y especialmente en la venta de minutos de casi el doble pues dicho rubro pasa de \$6.004.672 a \$11.154.111 con un incremento del 54%. Cabe recalcar que también existe un rubro adicional por la venta de productos celulares, cuyo ingreso neto adicional para la empresa es de \$427.574.
- ❖ En este proyecto, la evaluación social considera solamente el efecto que el proyecto tiene sobre el monto y la distribución del ingreso nacional a lo largo del tiempo.
- ❖ El proyecto es muy rentable socialmente, especialmente por la externalidad positiva que posee, la cual es el hecho de que miembros de una familia puedan comunicarse con sus familiares en el exterior a un costo razonable; este rubro de llamadas representa entre el 30% y 40% de las llamadas brutas hechas en estos locutorios. El VAN social del proyecto es de \$42.450.620 con una tasa social de descuento del 29% y con una TIR SOCIAL del 267%.

## **RECOMENDACIONES**

- ❖ Es necesario innovar en todas las áreas para estar a un paso más de la competencia ya que ésta se torna cada vez más agresiva.
- ❖ Tener en cuenta el FODA para aprovechar o eliminar lo que afecte o beneficie que ver con la empresa.
- ❖ Ejecutar los diferentes planes de acción.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ❖ Zikmund, William (1965) "Investigación de los Mercados". Editorial. Prentice Hall, 6ta edición.
- ❖ Malhotra, Naresh (1967) "Investigación de Mercados". Editorial. Prentice Hall, 2da edición.
- ❖ Kotler-Armstrong (2003) "Mercadotecnia". Editorial. Prentice Hall, 6 ta Edición.
- ❖ Welsh-Hilton-Gordon (1985) "Presupuesto". Editorial. Prentice Hall. 5 ta Edición.
- ❖ W.W.W.Vistazo.com
- ❖ W.W.W.Pacifictel.net
- ❖ W.W.W.Andinanet.net

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA Y EVALUACION**  
**DE LOCAL**

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_ PROVINCIA: \_\_\_\_\_

TIPO DE LOCAL:    A        AA        AAA

ADMINISTRADOR: \_\_\_\_\_

NIVEL ACADEMICO:    secundaria    superior    año: \_\_\_\_    carrera: \_\_\_\_\_  
profesional si

EN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS UTILICE LA ESCALA DEL 1 AL 5, 5 ES EL MAYOR Y SEÑALE CON UNA X O UN CIRCULO

1. ¿Se encuentra usted satisfecho con los servicios y atención que le brinda la empresa?

1            2            3            4            5

2. ¿Son sus dudas reclamos, sugerencias o comentarios atendidos y solucionados rápida y correctamente?

1            2            3            4            5

3. Califique usted la imagen de la empresa, si usted cree que la empresa tiene buena imagen ante usted ponga 5. Si la empresa no tiene una buena imagen ante usted

1            2            3            4            5

ponga 1

4. ¿El negocio cumple con las expectativas d rentabilidad y ganancia que usted esperaba cuando se propuso iniciarlo?

1            2            3            4            5

5. Califique usted del 1 al 5 el servicio técnico brindado por la compañía NUFTIC. 5 es MUY SATISFECHO y 1 es MUY INSATISFECHO

1            2            3            4            5

6. En general califique las relaciones que tiene con la empresa. Si mantiene muy buenas relaciones marque 5, si mantiene muy malas relaciones marque 1

1            2            3            4            5

EN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS POR FAVOR ENUMERE

7. Según usted cual seria la forma en que la empresa puede mejorar para tener mejor imagen y satisfacer sus requerimientos como socio comercial. Enumere 4 ítems

a. : \_\_\_\_\_  
b. : \_\_\_\_\_  
c. : \_\_\_\_\_  
d. : \_\_\_\_\_

8. Cuales han sido los inconvenientes mas frecuentes que afectan a la productividad de su negocio. Según esta lista enumere en orden de importancia siendo 1 el mas importante

\_\_\_\_ cobranza y contabilidad      \_\_\_\_ servicio técnico      \_\_\_\_ ventas  
\_\_\_\_ publicidad y propaganda      \_\_\_\_ información sobre el negocio  
\_\_\_\_ servicio al cliente (contratos, documentos, asesoría y tramites varios)

9. ¿Cuales son sus requerimientos o solicitudes que presenta mas frecuentemente o le gustaría hacer a la empresa con relación a su negocio?

a. : \_\_\_\_\_  
b. : \_\_\_\_\_  
c. : \_\_\_\_\_  
d. : \_\_\_\_\_  
e. : \_\_\_\_\_

10. Enumere 3 aspectos positivos que tiene el servicio técnico de la empresa "NUFTIC"

a. : \_\_\_\_\_  
b. : \_\_\_\_\_  
c. : \_\_\_\_\_

11. Enumere 3 aspectos negativos que tiene el servicio técnico de la empresa "NUFTIC"

a. : \_\_\_\_\_  
b. : \_\_\_\_\_  
c. : \_\_\_\_\_

12. Enumere 4 ideas con las cuales el servicio técnico que usted recibe podría mejorar:

a. : \_\_\_\_\_  
b. : \_\_\_\_\_  
c. : \_\_\_\_\_  
d. : \_\_\_\_\_

EN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SELECCIONE LA OPCION / OPCIONES QUE MAS CREA CONVENIENTE

13. ¿Qué factores influyen POSITIVAMENTE en su rentabilidad?

☐ Apoyo de la empresa ☐ Publicidad de BELLSOUTH ☐ Buena localización del local

☐ Publicidad de la empresa ☐ Servicio de la empresa ☐ Buena administración

☐ OTROS: \_\_\_\_\_

14. ¿Qué factores influyen NEGATIVAMENTE en su rentabilidad?

☐ Fallas técnicas ☐ Inseguridad y robos ☐ bajo precio de la competencia

☐ Alta inversión ☐ Respuesta tardía a requerimientos y solicitudes

☐ Aumento de la competencia ☐ Alta inversión para el negocio

☐ OTROS: \_\_\_\_\_

15. ¿Qué factores según usted tendría que la empresa mejorar para que su negocio tenga mas ganancias?

☐ Mejor organización interna ☐ Más y mejor personal ☐ Servicio ágil y oportuno

☐ Servicio personalizado ☐ Mejores equipos ☐ Más servicios

☐ OTROS: \_\_\_\_\_

16. ¿Por qué escogió a esta empresa para emprender su negocio?

☐ Oportunidad de crecimiento ☐ Se la recomendaron ☐ Cree en la empresa

☐ Apoyo en la gestión ☐ Buen trabajo del vendedor ☐ Buen servicio

☐ OTROS: \_\_\_\_\_

EN ESTA PREGUNTAS USTED CONTESTAR "SI" O "NO" Y DECIR EL "POR QUE"

17. Esta usted de acuerdo con esta frase:

"Yo escogí a esta empresa porque tienen una perspectiva y facilidades sobre el negocio que me hace ganar rentabilidad, que por mi solo no las hubiera podido lograr. Ellos tienen la experiencia, la tecnología, la marca y la estregáis que necesito para triunfar y que yo no tengo"

☐ SI ☐ NO

18. USTED DESEA:

☐ PERMANECER CON EL NEGOCIO

☐ VENDER EL NEGOCIO

☐ CERRARLO



19. La competencia directa (locutorios y cybers) afectan a mi ganancia ☐SI ☐NO  
25

20. La competencia indirecta (locales de celulares, teléfonos, telecomunicaciones, Internet) afectan a mi ganancia futura ☐SI ☐NO

21. ¿Usted desearía crecer en su negocio con nuevos productos para así generar mayores ganancias? ☐SI ☐NO

22. Le gustaría vender en su negocio:

|                                                    |                                               |                                                |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> CELULARES                 | <input type="checkbox"/> RADIOS COMUNICADORES | <input type="checkbox"/> TELECONFERENCIA       |
| <input type="checkbox"/> TELEFONOS FIJOS           | <input type="checkbox"/> INTERNET             | <input type="checkbox"/> TARJETAS DE TELEFONOS |
| <input type="checkbox"/> TELEFONOS<br>INALAMBRICOS | <input type="checkbox"/> FAXES                | <input type="checkbox"/> EQUIPOS PARA INTERNET |

23. Si dentro de las opciones que se presentaran en la pregunta anterior, si se propusiera

una excelente ganancia por su inversión. ¿Tendría los fondos (para unos pocos meses) y el interés para hacer crecer su negocio? ☐SI ☐NO

24. ¿CUANTO INVERTIRIA APROXIMADAMENTE?

☐MENOS DE 1000    ☐1000-3000    ☐3000-5000    ☐5000-7000    ☐  
7000-9000    ☐9000-11000    ☐MAS DE 11000



**ANEXO 2**

|                                              |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
|----------------------------------------------|--------------------------|----|----------------------------|---|--------------------------------------|---|---|--------------------|
| <b>EVALUACION SOBRE EL LOCAL<br/>ANEXO 2</b> | <b>DIMENSIONES</b>       |    | <b>DIRECCION:</b>          |   |                                      |   |   |                    |
|                                              | ALTO: _____ ANCHO: _____ |    | <b>REFERENCIA:</b>         |   |                                      |   |   |                    |
| LARGO: _____                                 |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| <b>ZONA:</b>                                 | <b>OPERADOR:</b>         |    |                            |   | <b>LOCAL:    PROPIO    ARRENDADO</b> |   |   |                    |
| <b>PARAMETRO</b>                             | <b>CONDICION</b>         |    | <b>CALIFICACION ESTADO</b> |   |                                      |   |   | <b>COMENTARIOS</b> |
|                                              | SI                       | NO | 1                          | 2 | 3                                    | 4 | 5 |                    |
| <b>INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL</b>             |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| PINTURA                                      |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| TUMBADO                                      |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| CABINAS                                      |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| COUNTER                                      |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| LUCES                                        |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| LETRERO                                      |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| SILLAS LOCUTORIOS                            |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| MESAS                                        |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| SILLAS DE ESPERA                             |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| ARCHIVADORES                                 |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |
| VITRINAS                                     |                          |    |                            |   |                                      |   |   |                    |

|                                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| DIVISIONES                                         |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ESPACIO LIBRE EN LOCAL                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| OTROS MUEBLES                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| EQUIPOS, SOFTWARE, INSTALACIONES Y REDES DEL LOCAL |  |  |  |  |  |  |  |  |
| CABLEADO                                           |  |  |  |  |  |  |  |  |
| INSTALACIONES ELECTRICAS                           |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SOFTWARE DISCAR                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SISTEMA OPERATIVOS                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| FUNCIONALIDAD DE TERMINALES Y BASES                |  |  |  |  |  |  |  |  |
| EQUIPOS DE COMPUTACION                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ANTENA                                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| NUMERO DE CABINAS                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| PUBLICIDAD, PROMOCIONES Y AFICHES                  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| EXISTE PUBLICIDAD DE LA EMPRESA                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| EXISTE PUBLICIDAD DE BELLSOUTH                     |  |  |  |  |  |  |  |  |
| PUBLICIDAD PROPIA DEL LOCUTORIO                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| PUBLICIDAD DE OTRAS EMPRESAS                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| POTENCIAL DEL LOCAL                                |  |  |  |  |  |  |  |  |
| OTROS PRODUCTOS ACTUALMENTE                        |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                              |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| OTROS NEGOCIOS               |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTUALMENTE                  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| COMPETENCIA                  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| DEMANDA ACTUAL               |  |  |  |  |  |  |  |  |
| DEMANDA POTENCIAL Y LATENTE  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SEGURIDAD - ZONA ALTO RIESGO |  |  |  |  |  |  |  |  |
| RECURSOS TECNOLOGICOS        |  |  |  |  |  |  |  |  |
| RECURSOS DE PERSONAL         |  |  |  |  |  |  |  |  |
| MOBILIARIOS Y ACTIVOS FIJOS  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| CAPACIDAD FINANCIERA         |  |  |  |  |  |  |  |  |

## CONCLUSIONES

| CONCEPTOS BASICOS                                                         | NOTA* |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|
| ¿SON LOS RECURSOS QUE TIENE LA FRANQUICIA UTILIZADOS CORRECTAMENTE?       |       |
| ¿TIENE EL LOCAL LA INFRAESTRUCTURA EN BUEN ESTADO                         |       |
| ¿TIENE EL LOCAL TODO LO NECESARIO PARA MANTENERSE EN EL NEGOCIO Y CRECER? |       |
| ¿TIENE EL LOCAL LOS EQUIPOS EN PERFECTO ESTADO?                           |       |
| ¿TIENE EL LOCAL LAS INSTALACIONES EN PERFECTO ESTADO?                     |       |
| ¿TIENE EL LOCAL PROBLEMAS CON LA LOCALIZACION                             |       |
| ¿ES LA PUBLICIDAD QUE TIENE LA FRANQUICIA UTILIZADAS CORRECTAMENTE?       |       |
| ¿LA PUBLICIDAD ESTA DE ACUERDO CON LAS POLITICAS DEL PROVEEDOR?           |       |
| ¿LA PUBLICIDAD ESTA MANEJADA SEGÚN LAS DISPOSICIONES DE LA EMPRESA?       |       |

LA NOTA ES ASIGNADA EN UNA ESCALA DEL 1 – 10 DONDE 10 ES EL MAYOR:

- <6 INSUFICIENTE
- 6-7 BUENO
- 7-8 MUY BUENO
- 9-10 EXCELENTE

**ANEXO 2**  
**TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO**

| No           | P 1 AL 6     |          |        |              |        |            |
|--------------|--------------|----------|--------|--------------|--------|------------|
|              | 1            | 2        | 3      | 4            | 5      | 6          |
|              | SATISFACCION | SOLUCION | IMAGEN | RENTABILIDAD | NUFTIC | RELACIONES |
| CALIFICACION | 3            | 3        | 4      | 3            | 3      | 4          |
| SUMA         | 255          | 215      | 304    | 277          | 268    | 330        |

| PREGUNTA 7 |      |                                 |
|------------|------|---------------------------------|
| %          | suma | VARIABLE/NUM                    |
| 0,16       | 49   | promociones y publicidad        |
| 0,02       | 6    | facilidad en pagos              |
| 0,03       | 10   | liderazgo y motivacion          |
| 0,06       | 19   | atencion                        |
| 0,05       | 15   | control y seguimiento           |
| 0,08       | 24   | comunicación y coordinacion     |
| 0,06       | 18   | servicio tecnico                |
| 0,05       | 14   | imagen de local                 |
| 0,04       | 11   | menor rotacion de personal      |
| 0,05       | 15   | mejores tarifas                 |
| 0,04       | 12   | capacitacion                    |
| 0,02       | 5    | seguridad                       |
| 0,05       | 16   | mas productos                   |
| 0,08       | 25   | mejor servicio                  |
| 0,02       | 6    | mejor personal                  |
| 0,04       | 12   | organización                    |
| 0,03       | 8    | especialistas en mkt y servicio |
| 0,03       | 8    | coordinar con bellsouth         |
| 0,02       | 6    | menos ventas de locales         |
| 0,02       | 5    | mayor porcentaje                |
| 0,01       | 4    | mayor financiamiento            |
| 0,02       | 5    | mejor ubicación del local       |
| 0,04       | 13   | mayor apoyo                     |
| 0,01       | 4    | mas cabinas                     |

| PREGUNTA 8 |     |     |     |     |     |     |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| No         | COB | STC | VTs | PUB | INF | SCT |
| POSICION   | 5   | 1   | 6   | 2   | 4   | 3   |
| SUMA       | 162 | 58  | 172 | 77  | 127 | 118 |

| PREGUNTA 9                                   |      |      |
|----------------------------------------------|------|------|
| REQUERIMIENTOS, SOLICITUDES E INCONVENIENTES |      |      |
| num                                          | %    | SUMA |
| PUBLICIDAD Y PROMOCIONES                     | 0,11 | 25   |
| MEJORES TARIFAS                              | 0,02 | 5    |
| SEGURIDAD                                    | 0,03 | 6    |
| TRASLADOS DE LOCAL                           | 0,01 | 2    |
| SUMINISTROS                                  | 0,02 | 4    |
| MAS PRODUCTOS Y SERVICIOS                    | 0,05 | 12   |
| MANTENIMIENTO                                | 0,04 | 8    |
| FALLAS TECNICAS BASES Y CABINAS              | 0,17 | 38   |
| PROBLEMAS DE TARIFACION                      | 0,07 | 16   |
| COORDINACION Y ORGANIZACIÓN                  | 0,04 | 9    |
| BLOQUEO DE MAQUINAS                          | 0,02 | 4    |
| PROBLEMAS DISCAR                             | 0,04 | 8    |
| RECONEXION                                   | 0,02 | 4    |
| ANTENA                                       | 0,03 | 7    |
| NO CONTESTAN LAS SOLICITUDES                 | 0,05 | 11   |
| SISTEMA OPERATIVO                            | 0,01 | 3    |
| RESPUESTA SERVICIO TECNICO                   | 0,07 | 15   |
| INSTALACIONES Y DEVOLUCION DE BASES          | 0,06 | 14   |
| INFORMACION SOBRE EL NEGOCIO                 | 0,03 | 7    |
| AUMENTO COMPETENCIA                          | 0,02 | 5    |
| VIRUS                                        | 0,02 | 5    |
| DESCONFIGURACION DE PC                       | 0,02 | 4    |
| MAL TRABAJO TECNICO                          | 0,02 | 4    |
| FACILIDADES Y SEGUIMIENTO DE PAGOS           | 0,04 | 10   |



| PREGUNTA 10            |            |
|------------------------|------------|
| POSITIVOS              | PORCENTAJE |
| ATENCION Y RESPUESTA   | 0,04       |
| CORDIALES              | 0,14       |
| PROFESIONALES          | 0,23       |
| RAPIDEZ                | 0,05       |
| PRESTOS A ESCUCHAR     | 0,03       |
| BUSCAN SOLUCION        | 0,08       |
| BUEN SERVICIO          | 0,04       |
| EFICACIA               | 0,05       |
| CUMPLIDOS              | 0,05       |
| SERVICIO PERSONALIZADO | 0,02       |
| NINGUNO                | 0,21       |
| OFRECEN MAS SERVICIOS  | 0,01       |
| PUNTUALIDAD            | 0,04       |
| GARANTIA EN REPUESTOS  | 0,02       |

| PREGUNTA 11                          |            |
|--------------------------------------|------------|
| NEGATIVOS                            | PORCENTAJE |
| DEMORAS Y CUMPLIMIENTO               | 0,27       |
| ALTO COSTO                           | 0,07       |
| COMUNICACIÓN, COORDINACION Y RELACIO | 0,11       |
| ORGANIZACIÓN                         | 0,08       |
| FALTA PERSONAL                       | 0,05       |
| STOCK DE MATERIALES                  | 0,04       |
| NO CONTESTAN                         | 0,15       |
| NO HACEN SONDEOS NI CONTROL          | 0,03       |
| NINGUNO/N.C                          | 0,13       |
| MAL TRATO Y SERVICIO                 | 0,04       |
| NO PRESENCIA EN OTRAS ZONAS          | 0,01       |
| POCO MANTENIMIENTO                   | 0,01       |

| PREGUNTA 12                          |            |
|--------------------------------------|------------|
| COMO MEJORAR                         | PORCENTAJE |
| AGILIDAD Y RAPIDEZ                   | 0,11       |
| ORGANIZACIÓN                         | 0,07       |
| ATENDER REQUERIMIENTOS Y SOLUCIONAR  | 0,12       |
| COMUNICACIÓN, COORDINACION Y RELACIO | 0,1        |
| CONTROL, SUPERVISION Y SEGUIMIENTO   | 0,13       |
| CAPACITAR A LOS OPERADORES           | 0,05       |
| SOLUCION VIA PHONE                   | 0,05       |
| MAS Y MEJOR PERSONAL                 | 0,14       |
| PREVENCION                           | 0,03       |
| INVENTARIOS DE MATERIALES            | 0,06       |
| HACER ESTUDIOS                       | 0,02       |
| MAYOR SERVICIO PERIODICO/PREVENTIVO  | 0,11       |
| TECNICOS POR ZONAS GEO               | 0,04       |
| MEJORES EQUIPOS                      | 0,02       |
| MEJORES COSTOS                       | 0,03       |
| RESPECTAR INFORMACIÓN                | 0,02       |

| PREGUNTA 13                     |      |      |
|---------------------------------|------|------|
| VARIABLES POSITVAS RENTABILIDAD | %    | SUMA |
| APOYO                           | 0,13 | 39   |
| PUB BELL                        | 0,17 | 51   |
| LOCALIZACION LOCAL              | 0,24 | 70   |
| PUB EMPRESA                     | 0,12 | 35   |
| SERVICIO                        | 0,11 | 33   |
| ADMI LOCAL                      | 0,23 | 68   |
| OTROS                           |      |      |
| BUENA ATENCION LOCAL            |      | 11   |
| LOCAL PROPIO                    |      | 5    |
| IMAGEN LOCAL                    |      | 4    |

| PREGUNTA 14                      |      |      |
|----------------------------------|------|------|
| VARIABLES NEGATIVAS RENTABILIDAD | %    | SUMA |
| FALLAS TECNICAS                  | 0,18 | 61   |
| INSEGURIDAD Y ROBOS              | 0,17 | 57   |
| BAJO PRECIO COMPT                | 0,12 | 41   |
| ALTA INVERSION                   | 0,13 | 44   |
| RESPUESTA TARDIA DE LA EMPRESA   | 0,17 | 58   |
| AUMENTO COMPETENCIA              | 0,17 | 57   |
| ALTOS GASTOS DE OPERACIÓN        | 0,08 | 26   |
| OTROS                            |      |      |
| POCA PROMOCION                   |      | 3    |

| PREGUNTA 15                |      |      |
|----------------------------|------|------|
| FACTORES A MEJORAR         | %    | SUMA |
| MEJOR ORGANIZACIÓN INTERNA | 0,19 | 68   |
| MAS Y MEJOR PERSONAL       | 0,12 | 42   |
| SERVICIO AGIL Y OPORTUNO   | 0,21 | 74   |
| SERVICIO PERSONALIZADO     | 0,16 | 58   |
| MEJORES EQUIPOS            | 0,1  | 35   |
| MAS SERVICIOS              | 0,22 | 77   |
| OTROS                      |      |      |
| MAS PUBLICIDAD             |      | 10   |
| MAS RECURSOS               |      | 2    |
| MAYOR MARGEN               |      | 2    |
| CAPACITAR                  |      | 1    |

| PREGUNTA 16                    |      |      |
|--------------------------------|------|------|
| POR QUE ESCOGIO A ESTA EMPRESA | %    | SUMA |
| OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO     | 0.12 | 18   |
| SE LA RECOMENDARON             | 0.25 | 38   |
| CREE EN LA EMPRESA             | 0.11 | 17   |
| APOYO EN LA GESTION            | 0.16 | 24   |
| BUEN TRABAJO DEL VENDEDOR      | 0.29 | 44   |
| BUEN SERVICIO                  | 0.07 | 11   |

| PREGUNTA 17 Esta usted de acuerdo con esta frase:                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| <p>“Yo escogi a esta empresa porque tienen una perspectiva y facilidades sobre el negocio que me hace ganar rentabilidad, que por mi solo no las hubiera podido lograr. Ellos tienen la experiencia, la tecnología, la marca y la estregáis que necesito para triunfar y que yo no tengo”</p> |      |      |
| FRASE:                                                                                                                                                                                                                                                                                        | %    | SUMA |
| SI                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0.86 | 129  |
| NO                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 0.14 | 21   |

| PREGUNTA 18                |      |      |
|----------------------------|------|------|
| QUE DESEA                  | %    | SUMA |
| PERMANECER CON EL NEGOCIO: | 0.96 | 144  |
| VENDER EL NEGOCIO          | 0.04 | 6    |
| CERRARLO                   | 0    | 0    |

| PREGUNTA 19                    |      |      |
|--------------------------------|------|------|
| LA COMPETENCIA DIRECTA AFECTA: | %    | SUMA |
| LA GANANCIA                    | 0.82 | 123  |
| NO AFECTA LA GANANCIA          | 0.18 | 27   |

| PREGUNTA 20                      |      |      |
|----------------------------------|------|------|
| LA COMPETENCIA INDIRECTA AFECTA: | %    | SUMA |
| SI                               | 0,33 | 50   |
| NO                               | 0,67 | 101  |

| PREGUNTA 21                           |      |      |
|---------------------------------------|------|------|
| DESEARIA CRECER CON NUEVOS PRODUCTOS: | %    | SUMA |
| SI                                    | 0,98 | 147  |
| NO                                    | 0,02 | 3    |

| PREGUNTA 22                 |      |      |
|-----------------------------|------|------|
| QUE PRODUCTOS LE OFRECERIA: | %    | SUMA |
| CELULARES                   | 0,25 | 38   |
| TARJETAS DE TELEFONOS       | 0,23 | 35   |
| INTERNET                    | 0,15 | 23   |
| ACCESORIOS                  | 0,18 | 27   |
| FAXES                       | 0,12 | 18   |
| RADIOS COMUNICADORES        | 0,02 | 3    |
| EQUIPOS PARA INTERNET       | 0,05 | 8    |

| PREGUNTA 23                                                           |      |     |
|-----------------------------------------------------------------------|------|-----|
| TENDRIA EN POCOS MESES LOS FONDOS PARA<br>INVERTIR EN OTROS PRODUCTOS |      |     |
| SI                                                                    | 0,86 | 129 |
| NO                                                                    | 0,14 | 21  |

| PREGUNTA 24       |      |     |
|-------------------|------|-----|
| CUANTO INVERTIRIA |      |     |
| MENOS DE 1000     | 0,05 | 8   |
| ENTRE 1001-3000   | 0,83 | 125 |
| ENTRE 3001-5000   | 0,08 | 12  |
| ENTRE 5001-7000   | 0,03 | 5   |
| ENTRE 7001-9000   | 0,01 | 2   |
| ENTRE 9001-11000  | 0    | 0   |
| MAS DE 11001      | 0    | 0   |

**ANEXO 3**  
**EVALUACION DE LOCALES VISITADOS (TABULACION DE CHECK LIST)**

| RESPONSABLE: CON. ANDRÉS FRITTE |           |           | EVALUACION DE LOCALES VISITADOS (TABULACION DE CHECK LIST) |       |     | ANEXO 3     |      |            |
|---------------------------------|-----------|-----------|------------------------------------------------------------|-------|-----|-------------|------|------------|
| CANTON                          | MUNICIPIO | PROVINCIA | OBSERVACION DEL L.S.                                       |       |     | OBSERVACION | POT. | COMENTARIO |
|                                 |           |           | IMAG                                                       | INFRA | UBI | INFRA       |      |            |
| 1                               | 22        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 2                               | 23        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 3                               | 24        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 4                               | 25        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 5                               | 26        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 6                               | 27        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 7                               | 28        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 8                               | 29        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 9                               | 30        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 10                              | 31        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 11                              | 32        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 12                              | 33        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 13                              | 34        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 14                              | 35        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 15                              | 36        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 16                              | 37        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 17                              | 38        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 18                              | 39        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 19                              | 40        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 20                              | 41        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 21                              | 42        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 22                              | 43        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 23                              | 44        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 24                              | 45        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 25                              | 46        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 26                              | 47        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 27                              | 48        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 28                              | 49        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 29                              | 50        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 30                              | 51        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 31                              | 52        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 32                              | 53        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 33                              | 54        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 34                              | 55        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 35                              | 56        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 36                              | 57        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 37                              | 58        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 38                              | 59        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 39                              | 60        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 40                              | 61        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 41                              | 62        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 42                              | 63        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 43                              | 64        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 44                              | 65        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 45                              | 66        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 46                              | 67        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 47                              | 68        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 48                              | 69        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 49                              | 70        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 50                              | 71        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 51                              | 72        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 52                              | 73        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 53                              | 74        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 54                              | 75        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 55                              | 76        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 56                              | 77        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 57                              | 78        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 58                              | 79        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |
| 59                              | 80        | GUAYAS    | 1                                                          | 4     | 5   | 1           | 1    | 1          |

|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111 | 112 | 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 | 121 | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 | 127 | 128 | 129 | 130 | 131 | 132 | 133 | 134 | 135 | 136 | 137 | 138 | 139 | 140 | 141 | 142 | 143 | 144 | 145 | 146 | 147 | 148 | 149 | 150 | 151 | 152 | 153 | 154 | 155 | 156 | 157 | 158 | 159 | 160 | 161 | 162 | 163 | 164 | 165 | 166 | 167 | 168 | 169 | 170 | 171 | 172 | 173 | 174 | 175 | 176 | 177 | 178 | 179 | 180 | 181 | 182 | 183 | 184 | 185 | 186 | 187 | 188 | 189 | 190 | 191 | 192 | 193 | 194 | 195 | 196 | 197 | 198 | 199 | 200 | 201 | 202 | 203 | 204 | 205 | 206 | 207 | 208 | 209 | 210 | 211 | 212 | 213 | 214 | 215 | 216 | 217 | 218 | 219 | 220 | 221 | 222 | 223 | 224 | 225 | 226 | 227 | 228 | 229 | 230 | 231 | 232 | 233 | 234 | 235 | 236 | 237 | 238 | 239 | 240 | 241 | 242 | 243 | 244 | 245 | 246 | 247 | 248 | 249 | 250 | 251 | 252 | 253 | 254 | 255 | 256 | 257 | 258 | 259 | 260 | 261 | 262 | 263 | 264 | 265 | 266 | 267 | 268 | 269 | 270 | 271 | 272 | 273 | 274 | 275 | 276 | 277 | 278 | 279 | 280 | 281 | 282 | 283 | 284 | 285 | 286 | 287 | 288 | 289 | 290 | 291 | 292 | 293 | 294 | 295 | 296 | 297 | 298 | 299 | 300 | 301 | 302 | 303 | 304 | 305 | 306 | 307 | 308 | 309 | 310 | 311 | 312 | 313 | 314 | 315 | 316 | 317 | 318 | 319 | 320 | 321 | 322 | 323 | 324 | 325 | 326 | 327 | 328 | 329 | 330 | 331 | 332 | 333 | 334 | 335 | 336 | 337 | 338 | 339 | 340 | 341 | 342 | 343 | 344 | 345 | 346 | 347 | 348 | 349 | 350 | 351 | 352 | 353 | 354 | 355 | 356 | 357 | 358 | 359 | 360 | 361 | 362 | 363 | 364 | 365 | 366 | 367 | 368 | 369 | 370 | 371 | 372 | 373 | 374 | 375 | 376 | 377 | 378 | 379 | 380 | 381 | 382 | 383 | 384 | 385 | 386 | 387 | 388 | 389 | 390 | 391 | 392 | 393 | 394 | 395 | 396 | 397 | 398 | 399 | 400 | 401 | 402 | 403 | 404 | 405 | 406 | 407 | 408 | 409 | 410 | 411 | 412 | 413 | 414 | 415 | 416 | 417 | 418 | 419 | 420 | 421 | 422 | 423 | 424 | 425 | 426 | 427 | 428 | 429 | 430 | 431 | 432 | 433 | 434 | 435 | 436 | 437 | 438 | 439 | 440 | 441 | 442 | 443 | 444 | 445 | 446 | 447 | 448 | 449 | 450 | 451 | 452 | 453 | 454 | 455 | 456 | 457 | 458 | 459 | 460 | 461 | 462 | 463 | 464 | 465 | 466 | 467 | 468 | 469 | 470 | 471 | 472 | 473 | 474 | 475 | 476 | 477 | 478 | 479 | 480 | 481 | 482 | 483 | 484 | 485 | 486 | 487 | 488 | 489 | 490 | 491 | 492 | 493 | 494 | 495 | 496 | 497 | 498 | 499 | 500 | 501 | 502 | 503 | 504 | 505 | 506 | 507 | 508 | 509 | 510 | 511 | 512 | 513 | 514 | 515 | 516 | 517 | 518 | 519 | 520 | 521 | 522 | 523 | 524 | 525 | 526 | 527 | 528 | 529 | 530 | 531 | 532 | 533 | 534 | 535 | 536 | 537 | 538 | 539 | 540 | 541 | 542 | 543 | 544 | 545 | 546 | 547 | 548 | 549 | 550 | 551 | 552 | 553 | 554 | 555 | 556 | 557 | 558 | 559 | 560 | 561 | 562 | 563 | 564 | 565 | 566 | 567 | 568 | 569 | 570 | 571 | 572 | 573 | 574 | 575 | 576 | 577 | 578 | 579 | 580 | 581 | 582 | 583 | 584 | 585 | 586 | 587 | 588 | 589 | 590 | 591 | 592 | 593 | 594 | 595 | 596 | 597 | 598 | 599 | 600 | 601 | 602 | 603 | 604 | 605 | 606 | 607 | 608 | 609 | 610 | 611 | 612 | 613 | 614 | 615 | 616 | 617 | 618 | 619 | 620 | 621 | 622 | 623 | 624 | 625 | 626 | 627 | 628 | 629 | 630 | 631 | 632 | 633 | 634 | 635 | 636 | 637 | 638 | 639 | 640 | 641 | 642 | 643 | 644 | 645 | 646 | 647 | 648 | 649 | 650 | 651 | 652 | 653 | 654 | 655 | 656 | 657 | 658 | 659 | 660 | 661 | 662 | 663 | 664 | 665 | 666 | 667 | 668 | 669 | 670 | 671 | 672 | 673 | 674 | 675 | 676 | 677 | 678 | 679 | 680 | 681 | 682 | 683 | 684 | 685 | 686 | 687 | 688 | 689 | 690 | 691 | 692 | 693 | 694 | 695 | 696 | 697 | 698 | 699 | 700 | 701 | 702 | 703 | 704 | 705 | 706 | 707 | 708 | 709 | 710 | 711 | 712 | 713 | 714 | 715 | 716 | 717 | 718 | 719 | 720 | 721 | 722 | 723 | 724 | 725 | 726 | 727 | 728 | 729 | 730 | 731 | 732 | 733 | 734 | 735 | 736 | 737 | 738 | 739 | 740 | 741 | 742 | 743 | 744 | 745 | 746 | 747 | 748 | 749 | 750 | 751 | 752 | 753 | 754 | 755 | 756 | 757 | 758 | 759 | 760 | 761 | 762 | 763 | 764 | 765 | 766 | 767 | 768 | 769 | 770 | 771 | 772 | 773 | 774 | 775 | 776 | 777 | 778 | 779 | 780 | 781 | 782 | 783 | 784 | 785 | 786 | 787 | 788 | 789 | 790 | 791 | 792 | 793 | 794 | 795 | 796 | 797 | 798 | 799 | 800 | 801 | 802 | 803 | 804 | 805 | 806 | 807 | 808 | 809 | 810 | 811 | 812 | 813 | 814 | 815 | 816 | 817 | 818 | 819 | 820 | 821 | 822 | 823 | 824 | 825 | 826 | 827 | 828 | 829 | 830 | 831 | 832 | 833 | 834 | 835 | 836 | 837 | 838 | 839 | 840 | 841 | 842 | 843 | 844 | 845 | 846 | 847 | 848 | 849 | 850 | 851 | 852 | 853 | 854 | 855 | 856 | 857 | 858 | 859 | 860 | 861 | 862 | 863 | 864 | 865 | 866 | 867 | 868 | 869 | 870 | 871 | 872 | 873 | 874 | 875 | 876 | 877 | 878 | 879 | 880 | 881 | 882 | 883 | 884 | 885 | 886 | 887 | 888 | 889 | 890 | 891 | 892 | 893 | 894 | 895 | 896 | 897 | 898 | 899 | 900 | 901 | 902 | 903 | 904 | 905 | 906 | 907 | 908 | 909 | 910 | 911 | 912 | 913 | 914 | 915 | 916 | 917 | 918 | 919 | 920 | 921 | 922 | 923 | 924 | 925 | 926 | 927 | 928 | 929 | 930 | 931 | 932 | 933 | 934 | 935 | 936 | 937 | 938 | 939 | 940 | 941 | 942 | 943 | 944 | 945 | 946 | 947 | 948 | 949 | 950 | 951 | 952 | 953 | 954 | 955 | 956 | 957 | 958 | 959 | 960 | 961 | 962 | 963 | 964 | 965 | 966 | 967 | 968 | 969 | 970 | 971 | 972 | 973 | 974 | 975 | 976 | 977 | 978 | 979 | 980 | 981 | 982 | 983 | 984 | 985 | 986 | 987 | 988 | 989 | 990 | 991 | 992 | 993 | 994 | 995 | 996 | 997 | 998 | 999 | 1000 | 1001 | 1002 | 1003 | 1004 | 1005 | 1006 | 1007 | 1008 | 1009 | 1010 | 1011 | 1012 | 1013 | 1014 | 1015 | 1016 | 1017 | 1018 | 1019 | 1020 | 1021 | 1022 | 1023 | 1024 | 1025 | 1026 | 1027 | 1028 | 1029 | 1030 | 1031 | 1032 | 1033 | 1034 | 1035 | 1036 | 1037 | 1038 | 1039 | 1040 | 1041 | 1042 | 1043 | 1044 | 1045 | 1046 | 1047 | 1048 | 1049 | 1050 | 1051 | 1052 | 1053 | 1054 | 1055 | 1056 | 1057 | 1058 | 1059 | 1060 | 1061 | 1062 | 1063 | 1064 | 1065 | 1066 | 1067 | 1068 | 1069 | 1070 | 1071 | 1072 | 1073 | 1074 | 1075 | 1076 | 1077 | 1078 | 1079 | 1080 | 1081 | 1082 | 1083 | 1084 | 1085 | 1086 | 1087 | 1088 | 1089 | 1090 | 1091 | 1092 | 1093 | 1094 | 1095 | 1096 | 1097 | 1098 | 1099 | 1100 | 1101 | 1102 | 1103 | 1104 | 1105 | 1106 | 1107 | 1108 | 1109 | 1110 | 1111 | 1112 | 1113 | 1114 | 1115 | 1116 | 1117 | 1118 | 1119 | 1120 | 1121 | 1122 | 1123 | 1124 | 1125 | 1126 | 1127 | 1128 | 1129 | 1130 | 1131 | 1132 | 1133 | 1134 | 1135 | 1136 | 1137 | 1138 | 1139 | 1140 | 1141 | 1142 | 1143 | 1144 | 1145 | 1146 | 1147 | 1148 | 1149 | 1150 | 1151 | 1152 | 1153 | 1154 | 1155 | 1156 | 1157 | 1158 | 1159 | 1160 | 1161 | 1162 | 1163 | 1164 | 1165 | 1166 | 1167 | 1168 | 1169 | 1170 | 1171 | 1172 | 1173 | 1174 | 1175 | 1176 | 1177 | 1178 | 1179 | 1180 | 1181 | 1182 | 1183 | 1184 | 1185 | 1186 | 1187 | 1188 | 1189 | 1190 | 1191 | 1192 | 1193 | 1194 | 1195 | 1196 | 1197 | 1198 | 1199 | 1200 | 1201 | 1202 | 1203 | 1204 | 1205 | 1206 | 1207 | 1208 | 1209 | 1210 | 1211 | 1212 | 1213 | 1214 | 1215 | 1216 | 1217 | 1218 | 1219 | 1220 | 1221 | 1222 | 1223 | 1224 | 1225 | 1226 | 1227 | 1228 | 1229 | 1230 | 1231 | 1232 | 1233 | 1234 | 1235 | 1236 | 1237 | 1238 | 1239 | 1240 | 1241 | 1242 | 1243 | 1244 | 1245 | 1246 | 1247 | 1248 | 1249 | 1250 | 1251 | 1252 | 1253 | 1254 | 1255 | 1256 | 1257 | 1258 | 1259 | 1260 | 1261 | 1262 | 1263 | 1264 | 1265 | 1266 | 1267 | 1268 | 1269 | 1270 | 1271 | 1272 | 1273 | 1274 | 1275 | 1276 | 1277 | 1278 | 1279 | 1280 | 1281 | 1282 | 1283 | 1284 | 1285 | 1286 | 1287 | 1288 | 1289 | 1290 | 1291 | 1292 | 1293 | 1294 | 1295 | 1296 | 1297 | 1298 | 1299 | 1300 | 1301 | 1302 | 1303 | 1304 | 1305 | 1306 | 1307 | 1308 | 1309 | 1310 | 1311 | 1312 | 1313 | 1314 | 1315 | 1316 | 1317 | 1318 | 1319 | 1320 | 1321 | 1322 | 1323 | 1324 | 1325 | 1326 | 1327 | 1328 | 1329 | 1330 | 1331 | 1332 | 1333 | 1334 | 1335 | 1336 | 1337 | 1338 | 1339 | 1340 | 1341 | 1342 | 1343 | 1344 | 1345 | 1346 | 1347 | 1348 | 1349 | 1350 | 1351 | 1352 | 1353 | 1354 | 1355 | 1356 | 1357 | 1358 | 1359 | 1360 | 1361 | 1362 | 1363 | 1364 | 1365 | 1366 | 1367 | 1368 | 1369 | 1370 | 1371 | 1372 | 1373 | 1374 | 1375 | 1376 | 1377 | 1378 | 1379 | 1380 | 1381 | 1382 | 1383 | 1384 | 1385 | 1386 | 1387 | 1388 | 1389 | 1390 | 1391 | 1392 | 1393 | 1394 | 1395 | 1396 | 1397 | 1398 | 1399 | 1400 | 1401 | 1402 | 1403 | 1404 | 1405 | 1406 | 1407 | 1408 | 1409 | 1410 | 1411 | 1412 | 1413 | 1414 | 1415 | 1416 | 1417 | 1418 | 1419 | 1420 | 1421 | 1422 | 1423 | 1424 | 1425 | 1426 | 1427 | 1428 | 1429 | 1430 | 1431 | 1432 | 1433 | 1434 | 1435 | 1436 | 1437 | 1438 | 1439 | 1440 | 1441 | 1442 | 1443 | 1444 | 1445 | 1446 | 1447 | 1448 | 1449 | 1450 | 1451 | 1452 | 1453 | 1454 | 1455 | 1456 | 1457 | 1458 | 1459 | 1460 | 1461 | 1462 | 1463 | 1464 | 1465 | 1466 | 1467 | 1468 | 1469 | 1470 | 1471 | 1472 | 1473 | 1474 | 1475 | 1476 | 1477 | 1478 | 1479 | 1480 | 1481 | 1482 | 1483 | 1484 | 1485 | 1486 | 1487 | 1488 | 1489 | 1490 | 1491 | 1492 | 1493 | 1494 | 1495 | 1496 | 1497 | 1498 | 1499 | 1500 | 1501 | 1502 | 1503 | 1504 | 1505 | 1506 | 1507 | 1508 | 1509 | 1510 | 1511 | 1512 | 1513 | 1514 | 1515 | 1516 | 1517 | 1518 | 1519 | 1520 | 1521 | 1522 | 1523 | 1524 | 1525 | 1526 | 1527 | 1528 | 1529 | 1530 | 1531 | 1532 | 1533 | 1534 | 1535 | 1536 | 1537 | 1538 | 1539 | 1540 | 1541 | 1542 | 1543 | 1544 | 1545 | 1546 | 1547 | 1548 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|



[illegible]





|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|

## **ANEXO 4**

### **VALORACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN LOS DISTINTOS MÉTODOS**

#### **MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS**

Estos métodos tratan de determinar el valor de la empresa a través de la magnitud de los beneficios de los dividendos, de las ventas o de otro indicador. En esta categoría, el método principal y más usado es del Valor de los Dividendos.

#### **VALOR DE LOS DIVIDENDOS**

Los dividendos son la porción de las utilidades netas que se entregan efectivamente a los accionistas y constituyen, en la mayoría de los casos, el único flujo periódico que reciben las acciones. De acuerdo a este método, el valor de una acción es el valor actual neto de los dividendos que esperamos obtener de ella. En el caso de perpetuidad, esto es, una empresa de la que se esperan dividendos constantes todos los años, este valor puede expresarse así:

$$\text{Valor de la acción} = DPA/ke$$

Donde:

DPA = dividendo por acción repartido por la empresa en el último año

$K_e$  = rentabilidad exigida a las acciones

En el caso de Alomil, este valor (sin proyecto) se obtuvo de los estados de resultado del último año (2004), lo que da el siguiente cálculo:

$$\text{Valor de la acción} = 0.60 / 0.26 = \$2.31$$

En el caso proyectado, el cálculo es el siguiente:

$$\text{Valor de la acción} = 0.73 / 0.26 = \$2.81$$

Si por el contrario, se espera que el dividendo crezca indefinidamente a un ritmo anual constante  $g$ , la formula se convierte en la siguiente:

$$\text{Valor de la acción} = DPA_1 / (K_e - g)$$

Siendo  $DPA_1$  los dividendos por acción del próximo año y  $g$ , en el caso del sector de telecomunicaciones, del 4% (crecimiento real del PIB).

Por lo tanto, se proyecta que el valor de las acciones será de:

$$0.73 / (0.26 - 0.04) = \$3.32$$

La evidencia empírica muestra que las empresas que pagan más dividendos (como porcentaje de sus beneficios) no obtienen necesariamente un crecimiento en la cotización de sus acciones. De ahí que es saludable y rentable para la empresa que no distribuya en su totalidad las utilidades netas, sino que retenga un gran porcentaje para invertir en nuevos proyectos o planes como proponemos en este estudio.

### **MÉTODO DE VALORACIÓN "CLÁSICO"**

Este método parte de la base de que el valor de una empresa es igual al valor de su activo neto más el valor del fondo de comercio. A su vez, el fondo de comercio se valora como  $n$  veces el beneficio neto de la empresa, o como un determinado porcentaje de la facturación.

Según este método, la fórmula que expresa el valor de una empresa es:

$$V = A + (z * F)$$

Donde,

A = Valor del activo neto

F = Facturación

Z = porcentaje de la cifra de ventas

El valor del activo neto de la empresa para el año 1 es de USD 787.611, con ventas en minutos que alcanzan una facturación anual de USD 676.301, lo que representa un total del 38% de las utilidades. Entonces:

$$V = 787.611 + (0.38 * 676.301) = \$1.044.605$$

## **MÉTODOS BASADOS EN EL DESCUENTO DE FLUJO DE FONDOS**

Los métodos de descuento de flujos se basan en el pronóstico detallado y cuidadoso, para cada periodo, de cada una de las partidas financieras que se vinculan con la generación de los flujos de caja correspondientes a las operaciones de la empresa, como por ejemplo el cobro de ventas, los pagos de mano de obra, de materias primas, administrativos, etc., y la devolución de créditos, entre otros. Por consiguiente, el enfoque metodológico es similar al del presupuesto de tesorería.

En este método, se determina una tasa de descuento adecuada para cada tipo de flujo de fondos. La determinación de la tasa de descuento es uno de los puntos más importantes y se realiza teniendo en cuenta las estimaciones anotadas en el punto anterior.

## **MÉTODO GENERAL PARA EL DESCUENTO DE FLUJOS**

Los distintos métodos basados en el descuento de flujos de fondos parten de la expresión:

$$V = \frac{FC_1}{1+k} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + K + \frac{FC_n + V_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

$FC_i$  = flujo de fondos generado por la empresa en el periodo  $i$ .

$V_n$  = Valor residual de la empresa en el año  $n$ .

$K$  = tasa de descuento apropiada para el riesgo de los flujos de fondos.

Aunque a simple vista puede parecer que la fórmula anterior está considerando una duración temporal de los flujos, esto no es necesariamente así, ya que el valor residual de la empresa en el año  $n$  ( $V_n$ ) se puede calcular descontando los flujos a futuro a partir de ese periodo.

Un procedimiento simplificado para considerar una duración indefinida de los flujos futuros a partir del año  $n$  es suponer una tasa de crecimiento constante ( $g$ ) de los flujos a partir de ese periodo y obtener el valor residual en el año  $n$  aplicando la formula simplificada de descuento de flujos indefinidos con crecimiento constante:

$$V = \frac{FC_{n+1}}{k-g} = \frac{FC_n}{k-g} (1 + g)$$

A pesar de que los flujos pueden tener una duración indefinida, puede ser admisible despreciar su valor a partir de un determinado periodo, dado que su valor actual es menor cuanto mas lejano es el horizonte temporal. Por otro lado, la ventaja competitiva de muchos negocios tiende a desaparecer al cabo de uno años.

La tasa de crecimiento debe ser realista, considerando que son pocas las firmas que pueden crecer más rápido que la economía durante largos periodos de tiempo.

El segundo término es conocido como el valor continuo y una forma simple de valorarla, que evita calcular detalladamente los flujos de caja para un periodo indefinido, es realizar supuestos sobre el comportamiento de la compañía durante este periodo y considerar el último flujo de la estimación como una perpetuidad. La perpetuidad puede ser fácilmente calculada suponiendo un crecimiento constante, e incluso ningún crecimiento, bajo el cual se estaría determinando que la empresa ha alcanzado su madurez y que estabiliza su nivel de ventas y de inversiones.

Tomado en consideración esto, para el primer cálculo tomaremos el valor del flujo de caja del año 2 proyectado (incrementalmente) y consideraremos que la tasa real de crecimiento para el sector de las telecomunicaciones será del 4% anual (explicado anteriormente).



$$V = 179.212 / (0.26 - 0.04) = \$814.600$$

Para el otro cálculo, tomaremos en cuenta el ultimo flujo incremental (año 5) y los mismos valores para g y k.

$$V = 724.816 / (0.26 - 0.04) * (1 + 0.04) = \$3.167.902$$

## **MÉTODO ALTERNATIVO DE VALORACIÓN**

### **Valor económico agregado**

La creciente competitividad que enfrentan las empresas por la apertura de los mercados mundiales, entre otros factores hace que los proyectos deban ser evaluados y seleccionados en función de su posibilidad de mantener o ampliar sus mercados cautivos, con el objeto de sostener o crear valor para la empresa.

Se considera que un proyecto crea valor cuando genera excedentes después de haber pagado el costo de capital utilizado. Aunque el concepto es similar al VAN, el valor económico agregado (VEA) más que un indicador, es un instrumento de gestión que permite un proceso continuo de incorporación de nuevos proyectos que crean valor y de eliminación de aquellos que aún teniendo utilidades, reducen el valor financiero de la empresa.

Para aumentar el VEA, la búsqueda de área de negocios deberá estar encaminada a implementar proyectos que incrementen la utilidad neta de operación sin incrementar los activos o a invertir en activos que generen un incremento en la utilidad neta de operación superior al aumento en el costo del capital agregado. En un caso más extremo, si se considera que la empresa tiene un capital superior al nivel de inversión óptimo, se optará por liquidar activos que no puedan generar una utilidad mayor al costo del capital involucrado.

La diferencia entre el VEA y el VAN es que mientras éste calcula rentabilidad sobre flujos proyectados, el primero lo hace en forma periódica, sobre resultados efectivamente alcanzados midiendo el desempeño real de los activos y procesos.

El VEA es generalmente calculado como:

$$VEA = UNO - (K_w * A_n)$$

Donde UNO es la utilidad neta de operación después de impuestos,  $k_w$  el costo del capital medio ponderado (considerando los impuestos) y  $A_n$  el valor contable ajustado del capital neto.

Tomando en consideración que el VEA solo se aplica con flujos reales, valoraremos a la empresa de acuerdo a los datos del año 2004, obteniendo el siguiente VEA:

$$\text{VEA} = 394.697 - [0.26 * 492.276] = \$266.705$$

Esta cantidad indica el valor óptimo de inversión para que esta empresa, en caso de querer ejecutar o realizar algún proyecto o plan con sus utilidades operativas después de impuesto, obtenga su máxima rentabilidad que se debería reflejar en los flujos descontados, satisfaciendo así las aspiraciones de sus accionistas.

Una estimación del valor actual de los VEA anuales proyectados debiera dar un resultado idéntico al VAN del proyecto. Su utilidad entonces se manifiesta en que permite verificar, periodo a periodo si el proyecto (o la empresa) esta generando excedentes que contribuyan a obtener ganancias por sobre el costo del capital empleado.

La aplicación del modelo de cálculo del VEA generalmente aceptado y expuesto es que adolece de dos grandes vacíos:

1. No considera que algunos proyectos requieren de periodos que no solo no aportan un excedente en la utilidad que supere el costo de capital de los activos, sino que en muchas ocasiones el valor de la empresa se maximiza en el mediano y largo plazo si se trabaja con perdidas contables en el corto plazo, y
2. Mide la capacidad de generar excedentes por sobre el costo de capital de los activos en el corto plazo, cuando para mantener la capacidad operativa del negocio se debe reinvertir en mantener la capacidad productiva generadora de esa utilidad neta de operación.

Esto lleva a definir un modelo corregido que incorpore todos los elementos que hacen al VAN un instrumento válido, a la vez que posibilita lograr los objetivos específicos del VEA, especialmente en la evaluación del desempeño de los activos.

### **Calculo del valor de las acciones de la empresa a través del descuento del flujo de caja disponibles para los accionistas.**

El valor de mercado de las acciones de la empresa se obtiene descontando el flujo de caja disponible para los accionistas a la tasa de rentabilidad exigida por ellos a la empresa ( $K_e$ ). El valor de capital así determinado y sumado con el valor de mercado de la deuda permiten determinar el valor de la empresa en su conjunto.

Por supuesto, en nuestro caso como la empresa ya ha contraído una deuda antes de la realización del proyecto, en el análisis incremental nos damos cuenta de que este rubro representa un costo hundido, irrelevante para la toma de decisión y del cálculo tanto del VAN como de la TIR.

De acuerdo a este modelo, el *Valor Fundamental de la Empresa* quedaría de la siguiente forma:

*Valor presente de los flujos de caja libre descontados por  $n$  años explícitos + el valor presente del valor de desecho después de  $n$  años.*

Para calcular el valor de desecho, utilizamos el método económico (valor actual de un flujo promedio perpetuo) porque considera la capacidad futura de generación de recursos y no adolece de tantas aproximaciones como los métodos contables.

Al respecto, Sapag propone estimar un flujo perpetuo a futuro y calcular su valor actual. Para ello, toma un flujo normal como promedio perpetuo (por lo general el año  $n-1$ ) y le resta la depreciación, como una forma de incorporar el efecto de las inversiones de reemplazo necesarias para mantener la capacidad productiva (y por lo tanto el flujo) también como un promedio anual perpetuo. De esta forma, el valor de desecho o residual para Alomil, con el último flujo proyectado quedaría como:

$$VD = \frac{(B - C)_k - Dep_k}{i}$$

Con este método, si habría que tomar en cuenta la depreciación de la empresa en funcionamiento. De acuerdo al Flujo de Caja Incremental, el Valor de Desecho de la Empresa sería entonces igual a:

$$VD = 724.816 - 9.048 / 0.26 = \$2.752.954$$

Determinado el valor residual, obtenemos el *Valor Fundamental de la Empresa* de la siguiente manera:

$$VAN + VD = 563.706 + 2.752.954 = \$3.316.660$$

Luego de determinar el valor fundamental de la empresa podremos calcular cual es el Valor Fundamental del Patrimonio que se supone sería igual al valor de mercado al que se venderían sus acciones si estas fueran transadas en las distintas Bolsas de Valores.

Este valor se obtiene de restar el valor de Mercado de la deuda del Valor fundamental de la empresa, en este caso particular vamos a considerar nulo dicho valor (en el caso incremental), mientras que en la situación base, consideraremos que el valor de mercado de la deuda es igual al valor contable del pasivo de la empresa, por lo tanto el ***valor de mercado del patrimonio*** sería igual a:

Valor fundamental de la empresa + Valor del pasivo de la empresa

El precio de cada acción se obtiene al dividir el valor de mercado del patrimonio para el número de acciones en circulación a diciembre del 2004.

| ANEXOS 6                                                   |                |               |                |               |                |               |
|------------------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| EMPRESA ALOMIL S.A                                         |                |               |                |               |                |               |
| BALANCES COMPARATIVOS-DICIEMBRE 31 DE 2004 Y 2005          |                |               |                |               |                |               |
|                                                            | 2004           |               | 2005           |               | 2004-2005      |               |
| ACTIVOS                                                    | Cantidad       | %             | Cantidad       | %             | Cantidad       | %             |
| CAJA OFICINA                                               | 584            | 0,11          | 584            | 0,07          | 0              | 0,00          |
| CUENTA CORRIENTE UNICA                                     | 91.810         | 17,04         | 175.995        | 22,35         | 84.185         | 91,69         |
| BANCOS 1                                                   | 88.790         | 16,48         | 175.995        | 22,35         | 87.205         | 98,21         |
| BANCOS 2                                                   | 84.340         | 15,65         | 175.994        | 22,35         | 91.654         | 108,67        |
| DEPOSITOS A CORTO PLAZO                                    | 15.000         | 2,78          | 15.000         | 1,90          | 0              | 0,00          |
| DOCUMENTOS POR COBRAR                                      | 4.500          | 0,84          | 0              | 0,00          | -4.500         | -100,00       |
| CUENTAS POR COBRAR                                         | 9.800          | 1,82          | 1.250          | 0,16          | -8.550         | -87,24        |
| PROVISION PARA INCOBRABLES                                 | 490            | 0,09          | 63             | 0,01          | -428           | -87,24        |
| INVENTARIOS DE EQUIPOS PARA LA VENTA E INSTALACION         | 12.850         | 2,38          | 0              | 0,00          | -12.850        | -100,00       |
| INVENTARIOS PARA CONSUMO INTERNO                           | 1.400          | 0,26          | 0              | 0,00          | -1.400         | -100,00       |
| MUEBLES Y ENSERES                                          | 9.375          | 1,74          | 9.375          | 1,19          | 0              | 0,00          |
| INVERSION EN OTRAS EMPRESAS                                | 0              | 0,00          | 12.850         | 1,63          | 12.850         | -             |
| DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES                   | -1.875         | -0,35         | -2.625         | -0,33         | -750           | 40,00         |
| EQUIPOS DE COMPUTACION Y OFICINA                           | 16.900         | 3,14          | 16.900         | 2,15          | 0              | 0,00          |
| DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPOS DE COMPUTACION Y OFICINA    | -6.933         | -1,29         | -11.916        | -1,51         | -4.983         | 71,87         |
| VEHICULOS                                                  | 9.800          | 1,82          | 9.800          | 1,24          | 0              | 0,00          |
| DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS                           | -1.960         | -0,36         | -2.744         | -0,35         | -784           | 40,00         |
| LINEAS, REDES E INSTALACIONES                              | 2.600          | 0,48          | 2.600          | 0,33          | 0              | 0,00          |
| DEPRECIACION ACUMULADA LINEA, REDES E INSTALACIONES        | -520           | -0,10         | -1.040         | -0,13         | -520           | 100,00        |
| EDIFICIOS                                                  | 148.350        | 27,53         | 148.350        | 18,84         | 0              | 0,00          |
| DEPOSITOS DE ARRIENDOS                                     | 1.500          | 0,28          | 1.500          | 0,19          | 0              | 0,00          |
| CARGOS DIFERIDOS( GASTOS PREOPERATIVOS Y DERECHO DE LLAVE) | 65.000         | 12,06         | 74.600         | 9,47          | 9.600          | 14,77         |
| AMORTIZACION DE CARGOS DIFERIDOS                           | -13.000        | -2,41         | -14.920        | -1,89         | -1.920         | 14,77         |
| <b>TOTAL GENERAL DEL ACTIVO</b>                            | <b>538.801</b> | <b>100,00</b> | <b>787.611</b> | <b>100,00</b> | <b>248.810</b> | <b>46,18</b>  |
| <b>PASIVOS</b>                                             |                |               |                |               |                |               |
| DOCUMENTOS POR PAGAR                                       | 7.800          | 16,77         | 0              | 0             | -7.800         | -100,00       |
| CUENTAS POR PAGAR                                          | 8.500          | 18,27         | 0              | 0             | -8.500         | -100,00       |
| PORCION PRESTAMOS POR PAGAR A CORTO PLAZO                  | 11.700         | 25,15         | 12.721         | 67,15         | 1.021          | 8,73          |
| AMORTIZACION DE DEUDA                                      | -4.875         | -10,48        | -6.499         | -34,31        | -1.624         | 33,31         |
| PRESTAMOS POR PAGAR A LARGO PLAZO                          | 23.400         | 50,30         | 12.721         | 67,15         | -10.679        | -45,64        |
| <b>TOTAL DEL PASIVO</b>                                    | <b>46.525</b>  | <b>100,00</b> | <b>18.943</b>  | <b>100</b>    | <b>-27.582</b> | <b>-59,28</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                                          |                |               |                |               |                |               |
| CAPITAL CONTABLE Y UTILIDADES ACUMULADAS                   | 492.276        | 100           | 768.668        | 100           | 276.392        | 56,15         |
| <b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>                                | <b>492.276</b> | <b>100</b>    | <b>768.668</b> | <b>100</b>    | <b>276.392</b> | <b>56,15</b>  |
| <b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                       | <b>538.801</b> |               | <b>787.611</b> |               | <b>248.810</b> |               |



| ANEXO 7                            |                  |              |                  |              |                |             |
|------------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|----------------|-------------|
|                                    | 2004             |              | 2005             |              | 2004-2005      |             |
|                                    | Cantidad         | %            | Cantidad         | %            | Cantidad       | %           |
| Ingreso Total Franquicias          | 243.424          | 22,4         | 308.742          | 17,4         | 65.318         | -5,0        |
| Ingreso Total Software             | 284.104          | 26,2         | 363.348          | 20,4         | 79.244         | -5,7        |
| Ingreso Neto Ventas Minutos        | 557.329          | 51,3         | 676.301          | 38,1         | 118.972        | -13,3       |
| Ingreso productos Celular          | 0                | 0,0          | 427.574          | 24,1         | 427.574        | 24,1        |
| Otros ingresos                     | 1.200            | 0,1          | 1.200            | 0,1          | 0              | 0,0         |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>           | <b>1.086.057</b> | <b>100,0</b> | <b>1.777.165</b> | <b>100,0</b> | <b>691.108</b> | <b>0,0</b>  |
| Gastos Administrativos             | 269.278          | 24,8         | 293.610          | 16,5         | 24.332         | -8,3        |
| Gastos de Ventas                   | 196.687          | 18,1         | 365.254          | 20,6         | 168.567        | 2,4         |
| Otros Gastos                       | 960              | 0,1          | 960              | 0,1          | 0              | 0,0         |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>            | <b>466.925</b>   | <b>43,0</b>  | <b>659.824</b>   | <b>37,1</b>  | <b>192.899</b> | <b>-5,9</b> |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b> | <b>619.132</b>   | <b>57,0</b>  | <b>1.117.341</b> | <b>62,9</b>  | <b>498.209</b> | <b>5,9</b>  |
| Impuesto sobre la renta            | 154.783          | 14,3         | 279.335          | 15,7         | 124.552        | 1,5         |
| Participacion de empleados         | 69.652           | 6,4          | 125.701          | 7,1          | 56.049         | 0,7         |
| Utilidades a repartir              | 394.697          | 36,3         | 712.305          | 40,1         | 317.608        | 3,7         |
| Reparticion de utilidades          | 157.879          | 14,5         | 284.922          | 16,0         | 127.043        | 1,5         |
| <b>UTILIDADES NETAS</b>            | <b>236.818</b>   | <b>21,8</b>  | <b>427.383</b>   | <b>24,0</b>  | <b>190.565</b> | <b>2,2</b>  |



# ANEXO 8

| ESTADO DE RESULTADO ALOMIL S.A     |                    |                    |                   |              |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| DICIEMBRE 2004 - DICIEMBRE 2005    |                    |                    |                   |              |
|                                    |                    |                    | Análisis Vertical |              |
|                                    | 2004               | 2005               | 20X4              | 20X5         |
| Ingreso Total Franquicias          | \$243.424          | \$308.742          | 22,4              | 17,4         |
| Ingreso Total Software             | \$284.104          | \$363.348          | 26,2              | 20,4         |
| Ingreso Neto Ventas Minutos        | \$557.329          | \$676.301          | 51,3              | 38,1         |
| Ingreso productos Celular          | \$0                | \$427.574          | 0,0               | 24,1         |
| Otros ingresos                     | \$1.200            | \$1.200            | 0,1               | 0,1          |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>           | <b>\$1.086.057</b> | <b>\$1.777.165</b> | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b> |
| Gastos Administrativos             | \$269.278          | \$293.610          | 24,8              | 16,5         |
| Gastos de Ventas                   | \$196.687          | \$365.254          | 18,1              | 20,6         |
| Otros Gastos                       | \$960              | \$960              | 0,1               | 0,1          |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>            | <b>\$466.925</b>   | <b>\$659.824</b>   | <b>43,0</b>       | <b>37,1</b>  |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b> | <b>\$619.132</b>   | <b>\$1.117.341</b> | <b>57,0</b>       | <b>62,9</b>  |
| Impuesto sobre la renta            | \$154.783          | \$279.335          | 14,3              | 15,7         |
| Participacion de empleados         | \$69.652           | \$125.701          | 6,4               | 7,1          |
| Utilidades a repartir              | \$394.697          | \$712.305          | 36,3              | 40,1         |
| Reparticion de utilidades          | \$157.879          | \$284.922          | 14,5              | 16,0         |
| <b>UTILIDADES NETAS</b>            | <b>\$236.818</b>   | <b>\$427.383</b>   | <b>21,8</b>       | <b>24,0</b>  |

| ANEXO 9                           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ANALISIS DE SENSIBILIDAD          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| CONCEPTO                          | AÑO 0            | AÑO 1            | AÑO 2            | AÑO 3            | AÑO 4            | AÑO 5            |
| <b>FLUJOS OPERATIVOS</b>          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| INGRESOS                          | \$0              | \$604.223        | \$652.561        | \$704.766        | \$761.148        | \$822.039        |
| GASTOS ADM                        | \$0              | \$2.790          | \$3.013          | \$3.254          | \$3.514          | \$3.795          |
| GASTOS DE VENTAS                  | \$0              | \$152.832        | \$165.059        | \$178.263        | \$192.524        | \$207.926        |
| OTROS EGRESOS                     | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>TOTAL DE UTILIDADES BRUTAS</b> | <b>\$0</b>       | <b>\$448.602</b> | <b>\$484.490</b> | <b>\$523.249</b> | <b>\$565.109</b> | <b>\$610.318</b> |
| Impuesto a la Renta               | \$0              | \$112.150        | \$121.122        | \$130.812        | \$141.277        | \$152.579        |
| Participacion trabajadores        | \$0              | \$50.468         | \$54.505         | \$58.866         | \$63.575         | \$68.661         |
| Reparticion utilidades            | \$0              | \$114.365        | \$123.513        | \$133.394        | \$144.066        | \$155.591        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>              | <b>\$0</b>       | <b>\$171.619</b> | <b>\$185.349</b> | <b>\$200.177</b> | <b>\$216.191</b> | <b>\$233.486</b> |
| <b>AJUSTES</b>                    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| DEPRECIACION                      | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| AMORTIZACIONES                    | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| COBROS DE DEUDA                   | \$0              | -\$1.250         | -\$4.122         | -\$4.452         | -\$4.808         | -\$5.193         |
| PAGOS DE DEUDAS                   | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| MENOS CAMBIOS DE INVENTARIO       | \$0              | \$12.850         | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>TOTAL OPERATIVOS NETO</b>      | <b>\$0</b>       | <b>\$183.219</b> | <b>\$181.227</b> | <b>\$195.725</b> | <b>\$211.383</b> | <b>\$228.294</b> |
| <b>FLUJOS DE INVERSION</b>        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| MENOS INVERSION EN ACTIVOS        | -\$165.088       | \$0              | -\$10.546        | -\$19.825        | -\$29.667        | -\$40.305        |
| <b>GASTOS PRE OPERATIVOS</b>      | -\$9.600         | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>PRESTAMO BANCARIO</b>          | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>INCREMENTO DE EFECTIVO</b>     | -\$174.688       | \$183.219        | \$170.681        | \$175.901        | \$181.716        | \$187.988        |
| <b>EFECTIVO INICIAL</b>           | \$0              | -\$174.688       | \$8.531          | \$179.212        | \$355.112        | \$536.828        |
| <b>EFECTIVO FINAL</b>             | -\$174.688       | \$8.531          | \$179.212        | \$355.112        | \$536.828        | \$724.817        |
| <b>VAN</b>                        | <b>\$563.706</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>TIR</b>                        | <b>99,26%</b>    |                  |                  |                  |                  |                  |

*Disminucion del 15% de los Ingresos (ventas) y aumento del 15% de los gastos administrativos*

### ANALISIS DE SENSIBILIDAD

| CONCEPTO                          | AÑO 0          | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         |
|-----------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>FLUJOS OPERATIVOS</b>          |                |               |               |               |               |               |
| INGRESOS                          | 0              | 525412        | 567445        | 612840        | 661867        | 714817        |
| GASTOS ADM                        | 0              | 3208          | 3465          | 3742          | 4041          | 4365          |
| GASTOS DE VENTAS                  | 0              | 152832        | 165059        | 178263        | 192524        | 207926        |
| OTROS EGRESOS                     | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>TOTAL DE UTILIDADES BRUTAS</b> | <b>0</b>       | <b>369371</b> | <b>398921</b> | <b>430835</b> | <b>465302</b> | <b>502526</b> |
| Impuesto a la Renta               |                | 92343         | 99730         | 107709        | 116325        | 125631        |
| Participacion trabajadores        |                | 41554         | 44879         | 48469         | 52346         | 56534         |
| Reparticion utilidades            |                | 94190         | 101725        | 109863        | 118652        | 128144        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>              |                | <b>141285</b> | <b>152587</b> | <b>164794</b> | <b>177978</b> | <b>192216</b> |
| <b>AJUSTES</b>                    |                |               |               |               |               |               |
| DEPRECIACION                      | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| AMORTIZACIONES                    | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| COBROS DE DEUDA                   | 0              | -1250         | -4122         | -4452         | -4808         | -5193         |
| PAGOS DE DEUDAS                   | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| MENOS CAMBIOS DE INVENTARIO       | 0              | 12850         | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>TOTAL OPERATIVOS NETO</b>      | <b>0</b>       | <b>152885</b> | <b>148465</b> | <b>160343</b> | <b>173170</b> | <b>187023</b> |
| <b>FLUJOS DE INVERSION</b>        |                |               |               |               |               |               |
| MENOS INVERSION EN ACTIVOS        | -165088        | 0             | -10571        | -19849        | -29691        | -40329        |
| <b>GASTOS PRE OPERATIVOS</b>      | <b>-9600</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| PRESTAMO BANCARIO                 | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>INCREMENTO DE EFECTIVO</b>     | <b>-174688</b> | <b>154135</b> | <b>142016</b> | <b>144945</b> | <b>148287</b> | <b>151887</b> |
| EFECTIVO INICIAL                  | 0              | -174688       | -20553        | 121463        | 266408        | 414695        |
| <b>EFECTIVO FINAL</b>             | <b>-174688</b> | <b>-20553</b> | <b>121463</b> | <b>266408</b> | <b>414695</b> | <b>566582</b> |
| <b>VAN</b>                        | <b>361622</b>  |               |               |               |               |               |
| <b>TIR</b>                        | <b>80,95%</b>  |               |               |               |               |               |

*Disminucion del 30% de los ingresos (ventas) y aumento del 30% de los gastos administrativos*

### ANALISIS DE SENSIBILIDAD

| CONCEPTO                          | AÑO 0          | AÑO 1         | AÑO 2         | AÑO 3         | AÑO 4         | AÑO 5         |
|-----------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>FLUJOS OPERATIVOS</b>          |                |               |               |               |               |               |
| INGRESOS                          | 0              | 464787        | 501970        | 542128        | 585498        | 632338        |
| GASTOS ADM                        | 0              | 3627          | 3917          | 4230          | 4569          | 4934          |
| GASTOS DE VENTAS                  | 0              | 152832        | 165059        | 178263        | 192524        | 207926        |
| OTROS EGRESOS                     | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>TOTAL DE UTILIDADES BRUTAS</b> | <b>0</b>       | <b>308329</b> | <b>332995</b> | <b>359634</b> | <b>388405</b> | <b>419478</b> |
| Impuesto a la Renta               | 0              | 77082         | 83249         | 89909         | 97101         | 104869        |
| Participacion trabajadores        | 0              | 34687         | 37462         | 40459         | 43696         | 47191         |
| Reparticion utilidades            | 0              | 78624         | 84914         | 91707         | 99043         | 106967        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>              | <b>0</b>       | <b>117936</b> | <b>127371</b> | <b>137560</b> | <b>148565</b> | <b>160450</b> |
| <b>AJUSTES</b>                    |                |               |               |               |               |               |
| DEPRECIACION                      | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| AMORTIZACIONES                    | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| COBROS DE DEUDA                   | 0              | -1250         | -4122         | -4452         | -4808         | -5193         |
| PAGOS DE DEUDAS                   | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| MENOS CAMBIOS DE INVENTARIO       | 0              | 12850         | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>TOTAL OPERATIVOS NETO</b>      | <b>0</b>       | <b>129536</b> | <b>123249</b> | <b>133108</b> | <b>143757</b> | <b>155257</b> |
| <b>FLUJOS DE INVERSION</b>        |                |               |               |               |               |               |
| MENOS INVERSION EN ACTIVOS        | -165088        | 0             | -10571        | -19849        | -29691        | -40329        |
| <b>GASTOS PRE OPERATIVOS</b>      | <b>-9600</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| PRESTAMO BANCARIO                 | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>INCREMENTO DE EFECTIVO</b>     | <b>-174688</b> | <b>130786</b> | <b>116799</b> | <b>117711</b> | <b>118874</b> | <b>120121</b> |
| EFECTIVO INICIAL                  | 0              | -174688       | -43902        | 72897         | 190608        | 309482        |
| <b>EFECTIVO FINAL</b>             | <b>-174688</b> | <b>-43902</b> | <b>72897</b>  | <b>190608</b> | <b>309482</b> | <b>429603</b> |
| <b>VAN</b>                        | <b>189733</b>  |               |               |               |               |               |
| <b>TIR</b>                        | <b>64,79%</b>  |               |               |               |               |               |

ANEXO 10

FLUJO SOCIAL

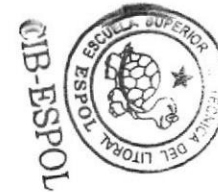
| CONCEPTO                             | AÑO 0              | AÑO 1             | AÑO 2            | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
|--------------------------------------|--------------------|-------------------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>FLUJOS OPERATIVOS</b>             |                    |                   |                  |                    |                    |                    |
| INGRESOS (Sin IVA, ICE)              | 0                  | \$717.007         | \$774.368        | \$836.317          | \$903.222          | \$975.480          |
| EXTERNALIDAD POSITIVA (Comunicación) | 0                  | \$1.022.270       | \$1.104.052      | \$1.192.376        | \$1.287.766        | \$1.390.788        |
| EXTERNALIDAD NEGATIVA (robos)        | 0                  | -\$695.711        | -\$751.368       | -\$811.477         | -\$876.395         | -\$946.507         |
| GASTOS ADM                           | 0                  | \$2.790           | \$3.013          | \$3.254            | \$3.514            | \$3.795            |
| GASTOS DE VENTAS                     | 0                  | \$152.832         | \$165.059        | \$178.263          | \$192.524          | \$207.926          |
| OTROS EGRESOS                        | 0                  | \$0               | \$0              | \$0                | \$0                | \$0                |
| <b>TOTAL DE UTILIDADES BRUTAS</b>    | <b>0</b>           | <b>\$887.945</b>  | <b>\$958.980</b> | <b>\$1.035.699</b> | <b>\$1.118.555</b> | <b>\$1.208.039</b> |
| <i>Participacion trabajadores</i>    | 0                  | \$133.192         | \$143.847        | \$155.355          | \$167.783          | \$181.206          |
| <i>Reparticion utilidades</i>        | 0                  | \$301.901         | \$326.053        | \$352.138          | \$380.309          | \$410.733          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                 | <b>0</b>           | <b>\$452.852</b>  | <b>\$489.080</b> | <b>\$528.206</b>   | <b>\$570.463</b>   | <b>\$616.100</b>   |
| <b>AJUSTES</b>                       |                    |                   |                  |                    |                    |                    |
| DEPRECIACION                         | \$0                | \$0               | \$0              | \$0                | \$0                | \$0                |
| AMORTIZACIONES                       | \$0                | \$0               | \$0              | \$0                | \$0                | \$0                |
| COBROS DE DEUDA                      | \$0                | -\$1.250          | -\$4.122         | -\$4.452           | -\$4.808           | -\$5.193           |
| PAGOS DE DEUDAS                      | \$0                | \$0               | \$0              | \$0                | \$0                | \$0                |
| MENOS CAMBIOS DE INVENTARIO          | \$0                | \$12.850          | \$0              | \$0                | \$0                | \$0                |
| <b>TOTAL OPERATIVOS NETO</b>         | <b>\$0</b>         | <b>\$464.452</b>  | <b>\$484.958</b> | <b>\$523.755</b>   | <b>\$565.655</b>   | <b>\$610.907</b>   |
| <b>FLUJOS DE INVERSION</b>           |                    |                   |                  |                    |                    |                    |
| MENOS INVERSION EN ACTIVOS           | -165088            | \$0               | -\$10.571        | -\$19.849          | -\$29.691          | -\$40.329          |
| <b>GASTOS PRE OPERATIVOS</b>         | -9600              | \$0               | \$0              | \$0                | \$0                | \$0                |
| <b>PRESTAMO BANCARIO</b>             | 0                  | \$0               | \$0              | \$0                | \$0                | \$0                |
| <b>INCREMENTO DE EFECTIVO</b>        | <b>-\$174.688</b>  | <b>\$464.452</b>  | <b>\$474.387</b> | <b>\$503.905</b>   | <b>\$535.964</b>   | <b>\$570.578</b>   |
| <b>EFFECTIVO INICIAL</b>             | <b>0</b>           | <b>-\$174.688</b> | <b>\$289.764</b> | <b>\$764.150</b>   | <b>\$1.268.056</b> | <b>\$1.804.020</b> |
| <b>EFFECTIVO FINAL</b>               | <b>-174.688</b>    | <b>\$289.764</b>  | <b>\$764.150</b> | <b>\$1.268.056</b> | <b>\$1.804.020</b> | <b>\$2.374.598</b> |
| <b>VAN social (29%)</b>              | <b>\$2.450.620</b> |                   |                  |                    |                    |                    |
| <b>TIR social</b>                    | <b>267%</b>        |                   |                  |                    |                    |                    |
| <b>TMAR SOCIAL</b>                   | <b>28,5%</b>       |                   |                  |                    |                    |                    |
| <b>ANALISIS</b>                      | <b>SE ACEPTA</b>   |                   |                  |                    |                    |                    |

## ANEXO 11

## SUELDOS ALOMIL

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| GERENTE                 | 2500         |
| SUB-GERENTE             | 1800         |
| GERENTE ADM.            | 1250         |
| GERENTE FINAN.          | 1250         |
| JEFE PRODUCTO           | 700          |
| JEFE SISTEMAS           | 700          |
| CONTADOR                | 600          |
| COBRANZAS               | 600          |
| JEFE OYM                | 600          |
| ASIST.ADM.              | 500          |
| AUXILIAR ADM.           | 250          |
| RECEPCIÓN               | 200          |
| JEFE BODEGA             | 500          |
| BODEGUEROS (2)          | 360          |
| TELESUPERVISORES (6)    | 1080         |
| DBA                     | 350          |
| ANALISTA DE SISTEMAS    | 350          |
| ASIST. CONTABLE         | 250          |
| ASIT. COBRANZAS         | 250          |
| DIGITADOR               | 250          |
| <b>TOTAL DE SUELDOS</b> | <b>14340</b> |

| NUFTIC       |      |
|--------------|------|
| JEFE TECNICO | 700  |
| TECNICOS (6) | 1500 |



LUEGO LOS TELESUPERVISORES CAMBIARON A NUFTIC  
 LOS SUELDOS DE GERENTES FUERON PRORRATEADOS AL 75% POR SER CORPORATIVOS  
 SE AUMENTARON 2 ASISTENTES DE COBRANZAS  
 SE AUMENTARON 6 TELESUPERVISORES  
 NUFTIC ES OTRA COMPAÑÍA QUE MANTIENE INGRESOS PROPIOS  
 SE CONTRATARON 2 ASISTENTES DE NUFIC

| ANEXO 12 |                |          |          |                |
|----------|----------------|----------|----------|----------------|
|          |                | P        | -35100   |                |
|          |                | N        | 3        |                |
|          |                | I        | 9%       |                |
| Año      | Intereses      | Pago     | Capital  | Saldo Insoluto |
| 0        |                |          |          | \$35.100       |
| 1        | \$3.159        | \$13.866 | \$10.707 | \$24.393       |
| 2        | \$2.195        | \$13.866 | \$11.671 | \$12.721       |
| 3        | \$1.145        | \$13.866 | \$12.721 | \$0            |
|          | <b>\$6.499</b> |          |          |                |

# ANEXO 12

|                                  | GASTOS MENSUALES | GASTOS ANUALES | INGRESOS FINANCIEROS ANUALES |
|----------------------------------|------------------|----------------|------------------------------|
| SUELDOS                          | 14.340           | 172.080        |                              |
| PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS | 2.500            | 30.000         |                              |
| MOVILIZACION                     | 8.360            | 100.320        |                              |
| SERVICIOS BASICOS                | 2.580            | 30.960         |                              |
| INCENTIVOS                       | 600              | 7.200          |                              |
| GASTOS VARIOS                    | 500              | 6.000          |                              |
| ALIMENTACION                     | 750              | 9.000          |                              |
| IESS                             | 1.555,89         | 18.670,68      |                              |
| DECIMOTERCER SUELDO              | 14.340,00        | 14.340         |                              |
| DECIMOCUARTO SUELDO              | 4.050,00         | 4.050,00       |                              |
| SUMINISTROS                      | 320              | 3.840          |                              |
| ARRIENDO                         | 400              | 4.800          |                              |
| MANTENIMIENTO                    | 420              | 5.040          |                              |
| DEPRECIACIONES                   | 754,24           | 9.050,84       |                              |
| AMORTIZACIONES                   | 554,17           | 6.650          |                              |
| COMISIONES                       | 3.880,25         | 46.563         |                              |
| GASTOS FINANCIEROS               |                  |                |                              |
| INTERESES                        | 80,00            | 960            |                              |
| INGRESOS FINANCIEROS             |                  |                | 1.200                        |
| TOTAL                            | \$ 55.985        | \$ 469.524,52  | \$ 1.200                     |



### ANEXO 13

|                                  | <b>GASTOS MENSUALES</b> | <b>GASTOS ANUALES</b> | <b>INGRESOS FINANCIEROS ANUALES</b> |
|----------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| SUELDOS                          | 14.340                  | 172.080               |                                     |
| PUBLICIDAD Y RELACIONES PUBLICAS | 2.500                   | 30.000                |                                     |
| MOVILIZACION                     | 8.360                   | 100.320               |                                     |
| SERVICIOS BASICOS                | 2.580                   | 30.960                |                                     |
| INCENTIVOS                       | 600                     | 7.200                 |                                     |
| GASTOS VARIOS                    | 500                     | 6.000                 |                                     |
| ALIMENTACION                     | 750                     | 9.000                 |                                     |
| IESS                             | 1.555,89                | 18.670,68             |                                     |
| DECIMOTERCER SUELDO              | 14.340,00               | 14.340                |                                     |
| DECIMOCUARTO SUELDO              | 4.050,00                | 4.050,00              |                                     |
| SUMINISTROS                      | 320                     | 3.840                 |                                     |
| ARRIENDO                         | 400                     | 4.800                 |                                     |
| MANTENIMIENTO                    | 420                     | 5.040                 |                                     |
| DEPRECIACIONES                   | 754,24                  | 9.050,84              |                                     |
| AMORTIZACIONES                   | 554,17                  | 6.650                 |                                     |
| COMISIONES                       | 3.880,25                | 46.563                |                                     |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>        |                         |                       |                                     |
| INTERESES                        | 80,00                   | 960                   |                                     |
| <b>INGRESOS FINANCIEROS</b>      |                         |                       | 1.200                               |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>\$ 55.985</b>        | <b>\$ 469.524,52</b>  | <b>\$ 1.200</b>                     |