

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL



Escuela de Postgrado en Administración de
Empresas

Maestría Ejecutiva de Gestión de Empresas en
Telecomunicaciones

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Estudio para la Creación de la Unidad de Negocios
Tarjeta Universal Prepagada para Servicios de
Telecomunicaciones Inalámbrica-Móvil

Integrantes:

Lourdes Najera Jorge Plaza

Byron Castro

Profesor: Ing. Sergio Flores



Guayaquil, Noviembre 2004

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL



MAESTRIA EJECUTIVA DE GESTIÓN DE EMPRESAS EN TELECOMUNICACIONES

PROYECTO DE GRADUACIÓN

ESTUDIO PARA LA CREACION DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS TARJETA UNIVERSAL PREPAGADA PARA SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES INALAMBRICA-MOVIL

INTEGRANTES: LOURDES NAJERA
JORGE PLAZA
BYRON CASTRO

PROFESOR: Ing. SERGIO FLORES



Guayaquil, Noviembre 2004

INDICE

1	Análisis de la Empresa y su entorno.....	6
1.1	Factores Internos.....	8
1.2	Factores Externos	9
1.3	Análisis FODA	11
1.4	Estrategias.....	13
2	Análisis de Mercado.....	29
2.1	Descripción del producto	29
2.2	Descripción de los clientes	30
2.3	Análisis de los competidores	32
2.4	Proyecciones del mercado.....	33
2.5	Plan de mercadeo.....	37
2.6	Estrategias de Promoción.....	39
2.7	Estrategias de Distribución	42
2.8	Controles de Eficiencia del plan de mercadeo.....	47
2.9	Medidas de Éxito de Marketing.....	49
3	Análisis Técnico.....	52
3.1	Características del servicio.....	52
3.2	Elementos de la red	53
3.3	Secuencia de la llamada Calling Card	54
3.4	Sistema de gestión vouchers /administración de tarjetas	55
3.5	Seguridades	57
4	Análisis Administrativo.....	58
4.1	Grupo empresarial.....	58
4.2	Personal Ejecutivo	59
4.3	Organización.....	60
4.4	Empleados	62
5	Análisis Legal y Social.....	63
5.1	Procedimiento legal	64
5.2	Análisis Social	66
6	Análisis Económico	67

6.1 Presupuesto de Inversión68

6.2 Cálculo de Depreciación68

6.3 Presupuesto de Ventas e Ingresos69

6.4 Presupuestos de Gastos de Personal..... 69

6.5 Presupuestos de Gastos de Operación70

6.6 Presupuestos de Gastos de Administración71

6.7 Análisis de Costos72

7 Análisis Financiero 73

7.1 Flujo de Caja..... 74

7.2 Balance General..... 75

7.3 Estados de Resultados..... 76

7.4 Análisis de los Indices Financieros 77

CUADROS.....78

ANEXOS79

INTRODUCCIÓN

La industria de las telecomunicaciones en Ecuador ha incurrido en una reestructuración fundamental en la última década. Esta reestructuración no sólo se ha reflejado en el cambio de estructura accionaria de los operadores telefónicos tradicionales, sino también en la entrada de nuevos jugadores, la introducción de nuevos servicios y el desdoblamiento total de la cadena de valor.

En Enero del 2002 el Ecuador realizó la apertura total de las Telecomunicaciones y esto determinó un nuevo escenario en donde ha primado la reducción de precios de todos los servicios debido a la competencia, el incremento en la calidad debido a las nuevas exigencias del mercado, y la búsqueda incesante de nuevos servicios que agreguen valor a los servicios ya existentes para así mantener altos índices de satisfacción y fidelidad de los nuevos y futuros clientes. La búsqueda de estos nuevos negocios plantea, obviamente, una serie de desafíos para los operadores ya existentes en el mercado. En primer lugar, la velocidad de innovación que resulta en la rapidez en la introducción de nuevos productos es crítica. En segundo lugar identificamos el imperativo de establecer alianzas estratégicas que resulten en posiciones sólidas en instancias críticas de la cadena de valor de la industria. En tercer lugar, la necesidad de integrar todos los negocios dentro de un modelo único que permita generar sinergias y la paquetización de productos con vistas a un dominio efectivo de segmentos de mercado.

Estos son algunos de los imperativos para responder al desafío de la transformación de la industria. Y es así como nace TARJETA UNIVERSAL PREPAGADA (TUP), una Unidad de negocios de CONECEL, que quiere hacer las cosas bien en Telecomunicaciones, que desea satisfacer los requerimientos actuales de los usuarios con alta calidad y con tecnología de punta. La oportunidad nace como consecuencia de la necesidad de una comunicación rápida, eficiente y a menor costo para llamadas desde cualquier teléfono celular hacia cualquier destino, ya sea local, nacional, internacional, y acceso a datos (Internet) a través de una tarjeta única que integre todos los servicios de voz y datos. El producto denominado Tarjeta Amigo Universal integrará los nuevos servicios de voz y datos en la tarjeta prepago Amigo de Porta, que actualmente se comercializa con valores de 6, 10, 20 y 30 dólares. Esta tarjeta permitirá acceder desde cualquier cabina pública, desde celular Porta hacia cualquier destino, sea local, nacional, internacional, usando para ello, una tabla de tarifas que deben ajustarse a condiciones competitivas en el mercado.

RESUMEN EJECUTIVO

El incremento de la demanda de comunicación en nuestro país hace imperiosa la necesidad de implementar nuevos servicios tanto al usuario local como extranjero que garanticen una comunicación eficiente.

El Ecuador es un país con 12'700.000 habitantes, que actualmente cuenta con 1.6 millones de líneas fijas instaladas con una penetración del 12.6 % y 3'263.000 de líneas celulares con un 26% de penetración telefónica móvil, por lo que tiene existe un mercado en pleno crecimiento. Las facilidades de los servicios ofrecidos por las operadoras celulares, comparados con los proveedores de telefonía fija ha ocasionado que los operadores de telefonía celular tengan un gran desarrollo .

El objetivo de este estudio es la creación de la unidad de negocios para ofrecer la Tarjeta Amigo Universal, que consiste en una tarjeta Calling Card destinada a todos los usuarios necesitan comunicarse usando alternativas de fácil uso y libre de compromisos mensuales.

Entre las características mas destacables del producto están las facilidades que ofrecerá al usuario ya que unificará los servicios de voz y datos sobre la misma tarjeta.

La Tarjeta Amigo Universal podrá ser utilizada para la comunicación desde cualquier celular de Porta hacia cualquier destino celular o fijo, para lo cual se usará un número especial * 502 para su acceso y con tarifa cero para el usuario.

En una segunda fase, la Tarjeta Amigo Universal podrá ser utilizada desde cualquier línea fija hacia cualquier destino fijo o celular para lo cual se usará un numero especial 1-800-XXXXXX. Este trabajo contempla los análisis del entorno, mercado, técnico, administrativo, legal, social y financiero necesarios para garantizar la rentabilidad, posicionamiento y liderazo de la Tarjeta Amigo Universal que se ofrecerá a los clientes.

La estrategia fundamental se basará en la diferenciación por servicio y se aprovechará la infraestructura de telefonía pública constituyendo así más puntos de acceso para el uso de este servicio.

Entre las estrategias de comercialización se destacan campañas de capacitación a distribuidores, difusión por medio de los canales de distribución, radio, televisión y prensa así como folletería para el cliente, para difundir su uso y aprovechando la red actual de distribución.

En una segunda fase luego de la negociación que se establezca con las operadoras de telefonía fija para el uso de calling card por medio del 1-800 desde fijo, se contemplan

servicios como tarjetas personalizadas para las instituciones educativas, así niños de edades de cuidado pueden contar con una tarjeta que al usarla con sólo marcar un dígito lo contacte el colegio, u otras opciones para sus familiares, también cadenas de servicio como Pizza Hut, Fybeca, restaurantes con servicio a domicilio, etc a fin de que los usuarios sólo puedan emplear su tarjeta calling card para llamar hacia los números de la cadena de servicio.

El análisis financiero refleja la rentabilidad del nuevo producto a corto plazo, garantizando el retorno de la inversión dentro del primer año de operación.

Tecnológicamente se potencializará la infraestructura existente, por lo cual se reduce sustancialmente la inversión del proyecto.

ANALISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

En el Ecuador existe una gran demanda insatisfecha de la telefonía fija. Los largos trámites burocráticos para obtener una línea telefónica y la poca oferta disponible debido al monopolio existente, así como también la presencia en el mercado de nueva tecnología como la inalámbrica, han hecho posible un crecimiento sostenido de la telefonía celular en Ecuador.

La Ley para la Transformación Económica del Ecuador (Ley 2000-4), publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 34 del 13 de marzo del 2000, reforma la “Ley Especial de Telecomunicaciones” y determina que: "Todos los servicios de telecomunicaciones se brindarán en régimen de libre competencia evitando los monopolios prácticas restrictivas o de abuso de posición dominante, y la competencia desleal, garantizando la seguridad nacional y promoviendo la eficiencia, universalidad, accesibilidad, continuidad y la calidad del servicio". Con esto se garantiza un futuro prometedor en el área de telecomunicaciones para el país.

Según estudios realizados por Nokia calcula que en los próximos cinco años el 80% del crecimiento mundial del sector móvil se deberá a los mercados emergentes y que en especial en América Latina crecerá en un 52% pasando de 112 a 170 millones de equipos, mientras que en los países desarrollados ya se ha alcanzado el nivel de saturación..

A nivel mundial se ha estimado que durante la primera década del nuevo milenio habrán en el mundo más abonados a servicios móviles que servicios fijos.

A nivel mundial la telefonía inalámbrica tiene amplia aceptación, siendo la tecnologías más usadas: GSM y CDMA.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

POLITICO REGULATORIO

Como la Tarjeta Amigo Universal permitirá acceder desde cualquier teléfono celular de Porta así como de un fijo de Pacifictel, Andinatel, Etapa hacia cualquier destino, ya sea local, nacional, internacional o celular, se requiere realizar un convenio de interconexión de este servicio con cada uno de los antes operadores mencionados. Actualmente ya se tiene interconexión sin embargo se debe llegar a acuerdos con los respectivos operadores para lograr que los usuarios de telefonía fija puedan acceder al 1800 y realizar cualquier tipo de llamada .

EL REGLAMENTO NACIONAL DE INTERCONEXIÓN (RNI) tiene como objetivos los siguientes:

Artículo 5º.- Objetivos.

De acuerdo a la política nacional establecida para el sector de telecomunicaciones, la finalidad de la Interconexión es el beneficio del usuario, para lo cual se procuran alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Promover el ingreso al mercado de nuevos Prestadores a fin de permitir la mejora de la calidad y la reducción de los precios que los usuarios pagan por los servicios, asegurando su libertad de elección ante la diversidad de servicios disponibles.
- b) Promover la integración de las diferentes regiones del país mediante los servicios de telecomunicaciones.
- c) Garantizar condiciones equitativas en la prestación de los servicios evitando toda imposición que implique un uso ineficiente de los recursos de los Prestadores.
- d) Asegurar la Interconexión e interoperabilidad de las redes y servicios de telecomunicaciones.

e) Fundar la Interconexión en principios de orientación a costos, transparencia, igualdad, reciprocidad y no discriminación.

Artículo 6º.- Principios Generales

Se establecen los siguientes principios generales en materia de Interconexión:

a) Acuerdo entre partes: Los Prestadores tienen libertad para convenir precios, términos y condiciones de Interconexión. Los acuerdos no podrán ser discriminatorios o fijar condiciones técnicas que impidan, demoren o dificulten la Interconexión.

b) Obligatoriedad: Todos los Prestadores están obligados a estar interconectados. Los Prestadores Solicitantes tienen el derecho de pedir la Interconexión y los Prestadores Solicitados están obligados a concederla, interconectándose directamente y, si ello no fuera técnicamente razonable, de manera indirecta.

c) No discriminación: Los Prestadores tienen derecho a obtener iguales condiciones técnicas o económicas que aquéllas que se ofrezcan a otros Prestadores que requieran facilidades similares, independientemente del servicio que presten.

d) Compensación Recíproca: Los Prestadores tienen el derecho de establecer compensaciones recíprocas para el origen, transporte y terminación de las comunicaciones.

e) Eficiencia: Ningún Prestador podrá imponer términos y condiciones de Interconexión que generen un uso ineficiente de las redes y equipos de los Prestadores interconectados.

f) Arquitectura Abierta: Los Prestadores tienen la obligación de utilizar, en la Interconexión, normas técnicas acordes con las normas y recomendaciones de la UIT y con los Planes Fundamentales.

g) Precios en base a costos incrementales de largo plazo: los Prestadores Solicitantes tienen derecho a que los precios de las Facilidades Esenciales, se determinen en función de los costos incrementales de largo plazo.

INTERVENCIÓN DE LA AUTORIDAD DE APLICACION

FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.

Artículo 7º.- Intervención de la Autoridad de Aplicación.

La Autoridad de Aplicación intervendrá:

- a) Ante la negativa de un Prestador a otorgar la Interconexión requerida por un Prestador Solicitante.
- b) A requerimiento de alguna de las partes, cuando, con posterioridad a la solicitud de Interconexión, en cualquiera de las etapas de la negociación, hubiera demoras injustificadas y/o falta de acuerdo que dificulten o impidan celebrar el Convenio de Interconexión.
- c) A requerimiento de alguna de las partes, cuando no hubiera acuerdo respecto a las condiciones, precios de la Interconexión o cuando, con posterioridad al Convenio de Interconexión, se demore injustificadamente la concreción de lo pactado en el Convenio o se verifica un tratamiento discriminatorio respecto de un Convenio celebrado con otro Prestador.
- d) De oficio, en todo momento, cuando fundadas razones de interés público lo requieran o cuando se afectare lo dispuesto en este Reglamento.
- e) Ante la impugnación de un tercero interesado, conforme lo dispuesto por el artículo 11 del presente Reglamento.
- f) Periódicamente, de oficio, a efecto de revisar los precios de Interconexión referenciales de las Facilidades Esenciales.

SOCIO-CULTURAL

Esta necesidad genera una oportunidad de negocio debido a que se considera un producto único y que brinda facilidades competitivas al usuario con todas las posibilidades de comunicación, ya sea desde cualquier teléfono fijo o inalámbrico hacia cualquier destino (local, nacional, internacional, celular e Internet).

El objetivo es posicionar a la tarjeta Amigo Universal como la mejor opción de negocio para el servicio público.

ECONOMICO

Desde el punto de vista económico con ésta tarjeta prepagada está orientada a varios ámbitos constituyendo una oportunidad de negocios que generará nuevos ingresos para la empresa.

TECNOLOGICO

Se utilizará plataformas tecnológicas de última generación que permitirá implementar las nuevas facilidades al usuario y garantizar índices de disponibilidad del 99,99%

A continuación, se detalla la secuencia de acceso para la tarjeta Amigo Universal:

Servicio de Voz: local, nacional, internacional, celular

Desde cualquier celular Porta y Teléfono Público Porta

- Accesa a la plataforma a través de un asterisco *502
- Digital PIN, escucha saldo
- Marca # deseado y escucha tiempo disponible para la llamada

Desde línea Fija de Pacifictel, Andinatel, Etapa

- Accesa a la plataforma a través de 1-800-AMIGOS , digita PIN, escucha saldo
- Marca # deseado y escucha tiempo disponible para la llamada

Para acceder a través de la red fija, se requiere realizar la interconexión de este servicio con cada uno de los operadores.

El Soporte Técnico Telefónico estará disponible las 24 horas los 7 días de la semana:

- *611 desde celular Porta
- 1800-638-638, llamada sin costo desde una línea convencional.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

BARRERAS DE ENTRADA

Economías de Escala

Para un nuevo entrante el ingreso al sector de las telecomunicaciones conlleva el realizar una fuerte inversión para montar su propia red celular, para de esta manera poder atender los requerimientos de sus potenciales clientes. Al analizar el sector de telecomunicaciones y tomando como dato la capacidad instalada, y por ende la inversión inicial que un nuevo operador debería realizar la rentabilidad de la operadora se obtendrá del número final de clientes que capture. Mientras mayor sea el número de clientes menor será el costo medio, ya que los costos fijos se dividen entre todos los usuarios.



Además para que un nuevo operador entre a competir deberá presentar planes tarifarios atractivos a sus posibles clientes. Estos planes deberán ser similares a los de la competencia y al principio de la operación del entrante no generarán utilidades.

La Barrera de entrada a nivel de Calling Card constituye el hecho de que el operador local ponga obstáculos en la otorgación del 1-800-AMIGOS y no se puedan realizar acuerdos comerciales entre las partes .

Adicionalmente se deberá competir con las tarjetas ya existentes en el mercado como son:

- Tarjeta Contigo
- Tarjeta de Andinatel

CURVA DE LA EXPERIENCIA

Para los operadores nacionales quienes son conocedores de las particularidades del consumidor y de la topografía del país es más sencillo adaptarse a los cambios en el mercado o realizar nuevas implementaciones tecnológicas.

De este modo, los operadores actuales tienen grandes ventajas contra los entrantes. Analicemos la situación interna ecuatoriana entre los diferentes operadores celulares: Porta, Bell South y AlegroPCS.

Las compañías CONECEL (PORTA) y OTECEL (Bell South) fueron constituidas en 1993. Los objetivos de estas empresas son la prestación de los servicios de telecomunicaciones, los cuales se resumen en lo siguiente:

1. Servicio de Telefonía Móvil Celular y todos sus relacionados permitidos por la ley; además de los servicios adicionales.
2. Servicio de Telefonía Pública.
3. Servicio de Valor Agregado.
4. Servicio de portadores.
5. Servicio de portabeeper.

El servicio de telefonía celular se inició en Ecuador en marzo de 1994. Al terminar este primer año de prestación de servicios Porta tenía 13620 usuarios y Bell South 5300 usuarios. Estas cifras superaron las expectativas de ambas empresas. Las dos empresas continuaron su expansión.

En marzo del 2000 PORTA se fusiona con TELMEX del Grupo Carso de México, adquiriendo el 60% de las acciones de CONECEL. El Grupo Carso es uno de los grupos

más importantes del mencionado país. Luego TELMEX divide sus inversiones y forma América Móvil que incluye las acciones de Porta.

Por otra parte la empresa Otecel, perteneciente a BellSouth Corporation, una de las 7 empresas en que se dividió a la corporación Bell, fue vendido a la empresa Telefónica. Por otra parte Telefónica al comprar las acciones de Bellsouth llega a Ecuador con su larga experiencia en el negocio de telefonía.

En Ecuador el tercer operador celular es la empresa TELECSA (Alegro). El Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) y la nueva empresa Alegro firmaron la concesión de la tercera banda de telefonía móvil avanzada en el País, en el año 2003 lo cual dió comienzo a los trámites para la operación de la nueva compañía. De este modo los operadores de telefonía fija incursionaron con su larga trayectoria, en el negocio de la telefonía celular.

Las estrategias de mercado implementados por los diferentes operadores celulares han sido bastante agresivas, volviendo al mercado más competitivo, con reducción de tarifas, incremento de servicios de valor agregado y mayor cobertura. Cada empresa está usando el know-how del holding al cual pertenecen.

CONTROL DE CANALES DE DISTRIBUCION

Los operadores celulares poseen una amplia red de distribuidores con los cuales mantienen contratos en los cuales se destaca la exclusividad de la marca.

El entrante debería construir su propia cadena de distribución, para así capturar una porción del mercado, lo cual será más complicado si se considera que este actualmente esta dividido entre los 3 operadores celulares, y más aún si se indica que Porta y Bell South dominan el mercado en un 63,5% y 34,5% respectivamente.

La comercialización de la tarjeta prepagada universal se realizará con la red de distribución y puntos de venta del servicio de telefonía celular de Conecel a nivel nacional, que incluyen Centros de Distribución y Subdistribución autorizados, Centros de Atención al Cliente, supermercados, farmacias, micromercados, cybercafés , bancos, etc. Por tratarse de un producto masivo, se ampliará la red de distribución, potencializando a pequeños negocios, tiendas, gasolineras y cualquier tipo de sitio que comercialice bienes y servicios que tengan alta demanda de comercio.

Las cadenas de distribución tienen lugar en todas las regiones con las respectivas provincias

REQUISITOS DE CAPITAL

El negocio celular dentro del Ecuador ha creado más de 10 mil plazas de trabajo y una inversión de más de 700 millones de dólares en diversos sectores productivos (la segunda inversión extranjera más importante que ha llegado al Ecuador después de la petrolera), que representa cinco puntos en el Producto Interno Bruto del país, es el resultado del trabajo de dos de las empresas de telefonía móvil celular que decidieron invertir en el país en 1994. Además tenemos la inversión realizada por Telecsa a lo largo de los años 2003 y 2004.

Los requisitos de Capital específicamente para el negocio de Calling Card involucra equipamiento, desarrollo de interfases para integrarse con la infraestructura celular existente.

Canales de distribución: se utilizará la misma infraestructura actual.

Línea 1-800 Costo mensual + cargos por interconexión y llamada en segunda fase.

BARRERAS DE SALIDA

Especialización de Activos

Los operadores de telefonía celular dentro de Ecuador han realizado una inversión que supera los 800 millones de dólares en equipo e infraestructura muy enfocada al negocio y que no puede ser utilizada en otras aplicaciones, lo que la hace totalmente obsoleta para otros sectores productivos o comerciales. Lo anterior implica que cualquier entrante deberá hacer los mejores esfuerzos para alcanzar éxito dentro del negocio celular, pues no tendrá opción, en caso de salida del negocio, de utilizar sus equipos e infraestructura en otra actividad.

Los equipos de CDMA y GSM actualmente en Ecuador ofrecen servicios de 2,5G aunque tienen capacidad para 3G, entre los que mencionamos: Roaming, envío de mensajes con fotos y música, acceso a Internet, tarjeta SIM, transmisión de datos a alta velocidad, etc.

Las barreras de salida en cuanto al servicio de Calling Card no son muy altas debido a que en caso de que el negocio no resulte exitoso, el equipamiento puede ser vendido o trasladado hacia otras empresas del grupo de América Móvil.

El canal de distribución tampoco se vería afectado ya que todavía quedan 2 líneas sobre la cual se ha trabajado y es la parte de Internet y Prepago.

IMPOSICION GUBERNAMENTAL

Los contratos para ofrecer los servicios de telefonía celular y servicios móviles avanzados tienen una vigencia de 15 años, dentro de los cuales las partes están obligadas a cumplir una serie de parámetros y plazos previamente establecidos. Entre los parámetros a cumplir tenemos: controles de calidad de servicio, planes técnicos de expansión, plazos para reparaciones, etc. En caso de que se dieran incumplimientos, ya sea en la parte legal o en la parte técnica, los contratos, leyes y reglamentos estipulan sanciones monetarias muy fuertes. Se debe cumplir con los indicadores de calidad de servicio exigidos por los entes reguladores.

COSTO POR CIERRE

Cuando una empresa termina su operación, debe vender los activos que posee, cancelar los valores adeudados a su personal, pagar liquidaciones, etc. En general, realizar el cierre formal del negocio implica la cancelación de cuentas bancarias, permisos de operación y demás asuntos legales, financieros, fiscales y de personal. Todo lo anteriormente nombrado tiene un costo ya que lo deberá realizar personal especializado y en algunos aspectos envuelve el pago de valores por la realización de trámites o por pagos de multas.

Barreras de Entrada

Barreras de Salida

	Altas	Bajas
Altas	Rendimientos Altos e Incertidumbre por el riesgo país	
Bajas	 Rendimientos Altos y Estables	

100

Luego del análisis realizado se aprecia que la telefonía celular se desenvuelve en un sector industrial con rendimientos altos, pero de gran incertidumbre debido a una inestabilidad política que genera un alto nivel de riesgo país.

Lo ideal sería llegar al cuadrante de rendimientos altos y estables, pero para alcanzar ese objetivo se deberían modificar las barreras de salida que existen dentro del sector, pero estas se deben a imposiciones legales – regulatorias, en las cuales los operadores no interfieren.

Ambas tarjetas prepago pueden ser utilizadas exclusivamente desde teléfonos fijos de cada operador hacia números locales, nacionales e internacionales, pero no disponen de acceso a teléfonos celulares. Son un sustituto a muchas de las necesidades de los clientes.

Análisis de Internet

Muchas empresas proveedoras de Internet dentro de Ecuador ofrecen tarjetas prepagadas, las cuales se activan llamando a un conmutador y permiten navegación a través del Internet por un número predeterminado de horas de acuerdo al valor de la tarjeta.

Un ejemplo es la empresa ONNET. Este tipo de tarjeta es un sustituto, en lo que a datos se refiere y si se considera que se puede tener voz sobre IP (por ejemplo net2phone y otros disponibles en el mercado), también es un sustituto de telefonía.

CLIENTES

La Tarjeta Amigo Universal por tratarse de un producto masivo y por ahora, exclusivo en el mercado, está orientado a consumidores de prepago, líneas fijas que no tengan acceso a celular, celulares con desactivación de llamadas salientes y en general, usuario que tenga le necesidad urgente de comunicación sin importar desde donde esté accedando.

- Consumidores de prepago
- Todo usuario que desee realizar cualquier tipo de llamada, ya sea fijo o celular
- Negocios
- Distribuidores de productos masivos, tiendas, farmacias, micromercados, estaciones de servicio, etc..

En el caso de las tarjetas prepagadas a través de telefonía celular estas son un producto que ofrece los servicios de voz, los cuales se encuentran estandarizados con respecto a lo que ofrece la competencia. Los productos estandarizados, conceden poder al cliente,

quien podría fácilmente cambiarse de proveedor. En este caso para fidelizar a nuestros clientes deberemos ofrecer algo que nos distinga de la competencia. Ello sucede con la Tarjeta prepagada Universal, ya que además ofrece acceso a Internet, lo que ninguna otra tarjeta en el mercado ecuatoriano brinda en forma simultánea.

RIVALIDAD / COMPETIDORES

Número De Competidores

Se consideran competidores aquellas empresas ecuatorianas que ofrecen acceso a través de tarjetas prepagadas. Actualmente Porta tiene 2'000.000 de usuarios en prepago y en postpago, con tecnología TDMA y GSM en total. Estos son los usuarios potenciales de nuestra Tarjeta Amigo Universal, la cual integrará los nuevos servicios de voz y datos.

Adicionalmente el mercado nacional cuenta con dos operadores que ofrecen servicios de calling card, Andinatel y Pacifictel.

Andinatel cuenta con 826.696 usuarios, tiene una densidad telefónica de 16% y un porcentaje de digitalización del 100%. Pacifictel tiene 619.528 usuarios, tiene una densidad telefónica de 9% y un porcentaje de digitalización de 97%. Etapa posee 96349 usuarios, su densidad telefónica es de 22% y se encuentra digitalizada en el 100%.

Por otra parte Bell South cuenta con 998927 usuarios, en prepago y postpago, y con las tecnologías CDMA y TDMA.

COMPETIDORES DIVERSOS

Aunque al momento no existe competencia directa, el servicio de tarjeta prepagada calling card lo comercializan los dos principales operadores de red fija del país:

Andinatel: Tarjeta Express Aló

Pacifictel: Tarjeta Contigo

Ambas tarjetas prepago pueden ser utilizadas exclusivamente desde teléfonos fijos de cada operador hacia números locales, nacionales e internacionales, pero no disponen de acceso a teléfonos celulares. En otras palabras, el producto de Tarjeta Universal será único en el mercado y con acceso a un portafolio integral de servicios que el usuario demanda.

ANÁLISIS DEL SECTOR MOVIL

PRINCIPALES CARACTERISTICAS

Presente.

La empresa Porta actualmente opera con las tecnologías TDMA (Acceso múltiple por división de tiempo) y GSM (Sistema Global para Comunicaciones Móviles). Para cada una de estas tecnologías se debió adquirir gran cantidad de equipo especializado, y con la ventaja de que para el montaje de la red GSM ya se disponía de los sitios de ubicación, los cuales serían los mismos que se usaban para la red TDMA, desde 1994. La tecnología GSM se comenzó a implementar desde el año 2002 y entró en operación en el 2003. En la actualidad Porta ha implementado una masivo programa de expansión de cobertura, sumados los servicios de valor agregado y la diversidad de modelos atractivos disponibles en el mercado constituyen una de las fortalezas con las que cuenta la empresa que le ha permitido contar hasta el momento con más de 2 '000.000 de abonados, con una participación del 64%

Tecnología TDMA (Acceso múltiple por división de tiempo)

Esta es la plataforma que domina el mercado ecuatoriano en la actualidad.

Nokia 3320



Nokia 8260



Intermitencia y caída de las llamadas son algunos de los problemas con los modelos de esta plataforma

Servicios

- Comunicación telefónica
- Correo electrónico
- Buzón de mensajes
- Puede funcionar como alarma si se programa el aparato.
- Servicio de mensajería (mensajes de texto)
- Identificador de llamadas
- Directorio telefónico

Tecnología GSM (Sistema global para comunicaciones móviles)

Plataforma de línea europea publicitada como el próximo paso tecnológico de Porta.

Ericsson CF 768

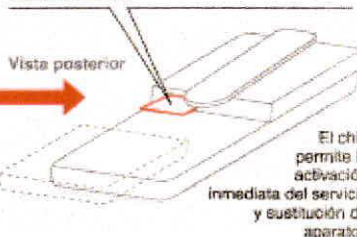
- Acceso inalámbrico a Internet a velocidades superiores a las que ofrece una conexión telefónica tradicional



Los aparatos GSM poseen doble código de seguridad, como sistema antirobo

Características del sistema

- Servicios tradicionales (telefonía, mensajes, etc.).
- Incorpora una tarjeta (chip) SIM (Subscriber Identity Module), la cual guarda información como el número telefónico, nombre del abonado y número de identificación dentro de la red celular.



Siemens SX1

Pantalla para envío y recepción de mensajes con música e imágenes

Teclado para envío de fax

- Sistema de roaming (una persona puede utilizar su teléfono celular en el exterior como si estuviera en su país de origen).

Por otra parte Bell South tiene su infraestructura operando con tecnología TDMA y CDMA (Acceso múltiple por división de código). Desde el inicio de la operación en Ecuador, Otecel ha utilizado la tecnología TDMA y en el año 2003 entró a operar la red CDMA. Bellsouth es el segundo operador después de Porta, con 1'200.000 abonados actualmente fue comprado por Telefónica, actualmente se mantiene la incertidumbre de si mantendrá su red CDMA o migrará hacia GSM, tiene un porcentaje de participación del 34 %.

Los equipos de CDMA y GSM actualmente en Ecuador ofrecen servicios de 2,5G aunque tienen capacidad para 3G, entre los que mencionamos: Roaming, envío de mensajes multimedia acceso a Internet, tarjeta SIM, transmisión de datos a alta velocidad, etc.

Alegro por otro lado cuenta actualmente con 63.000 abonados, no ha conseguido todavía tener una participación de mercado considerable debido a sus falencias de cobertura, ya que actualmente tiene un poco más del 1%.

Es ahora cuando la lucha entre los tres operadores por alcanzar más puntos de penetración en el mercado en que más servicios de valor agregado y facilidades se ofrecerán, lo que obligó a las operadoras a interconectarse para el envío de sms, así para el próximo año se ofrecerán sms internacionales, servicios de mensajería unificada, correo electrónico en el celular, servicios USSD para descargas de contenidos, video streaming, ring back tones, etc.

A nivel del organismo regulador, en el presente se debe generar la ley que permita la portabilidad numérica, lo cual beneficiará al usuario, ya que podrá conservar su número telefónico aunque decida cambiarse al operador que más le convenga.

ANALISIS DEL SECTOR MOVIL

MATRIZ INDUSTRIAL ESTRATEGICA

Análisis del ciclo de vida de la industria

Ciclo de vida Sectores PIB	Emergentes	En crecimiento	Maduros	En declive
Básicos	Sectores emergentes básicos	Sectores básicos sensibles	Sectores maduros básicos	Sectores básicos en crisis
Estratégicos	Sectores emergentes estratégicos	Sectores en crecimiento estratégicos	Sectores consolidados estratégicos	Sectores en declive estratégicos
No básicos	Sectores emergentes no básicos	Sectores en crecimiento no básicos	Sectores maduros no básicos	Sectores en declive no básicos

Criterios utilizados para la determinación del sector en la matriz:

1. Participación en el PIB: analizando la participación de sector comunicaciones en el PIB en los últimos años ha venido en aumento. En particular el sector de alta tecnología ha contribuido en EEUU en los últimos años en más de un 40% al crecimiento económico, por encima de sectores como el automotriz y el inmobiliario.
2. Papel estratégico: alto. Luego de pasadas las 3 primeras décadas del siglo XX se intensificó hasta extremos impensados y sorprendentes el desarrollo tecnológico, asistiendo de este modo la humanidad a un verdadero proceso de comunicación, el cual se reflejo en las telecomunicaciones. En nuestro país, Ecuador, se ha experimentando un gran aumento en los emigrantes debido a la crisis política y económica de los últimos años. Por tal motivo se ha incrementado la necesidad de comunicarse los ecuatorianos con sus familiares en el extranjero. Las telecomunicaciones constituyen uno de los pilares fundamentales de esta nueva sociedad y economía a nivel mundial, su desarrollo ha generado nuevas formas de:

educación, intercambio cultural, intercambio comercial y un nuevo concepto de distancia, permitiendo que se realicen operaciones financieras en segundos a través de una simple comunicación entre 2 partes del mundo que geográficamente parecen muy distantes, pero que a través de las telecomunicaciones resultan muy cercanas.

Según Porter, sectores estratégicos son aquellos que están constituidos por industrias nuevas o transformadas a partir de alguna de las siguientes circunstancias:

Innovación Tecnológica: este es el caso de la telefonía móvil celular que permitió abandonar la asociación servicio de telefonía y datos con cable de cobre. Produciendo una revolución no sólo Técnica sino social, cultural y hasta económica.

3. Potencialidad económica en el futuro: alta

Debido a que no existen este tipo de tarjetas Calling Card en el mercado ecuatoriano, esta se convertiría en una gran oportunidad de negocio para captar tráfico de llamadas; locales, nacionales, celulares e internacionales.

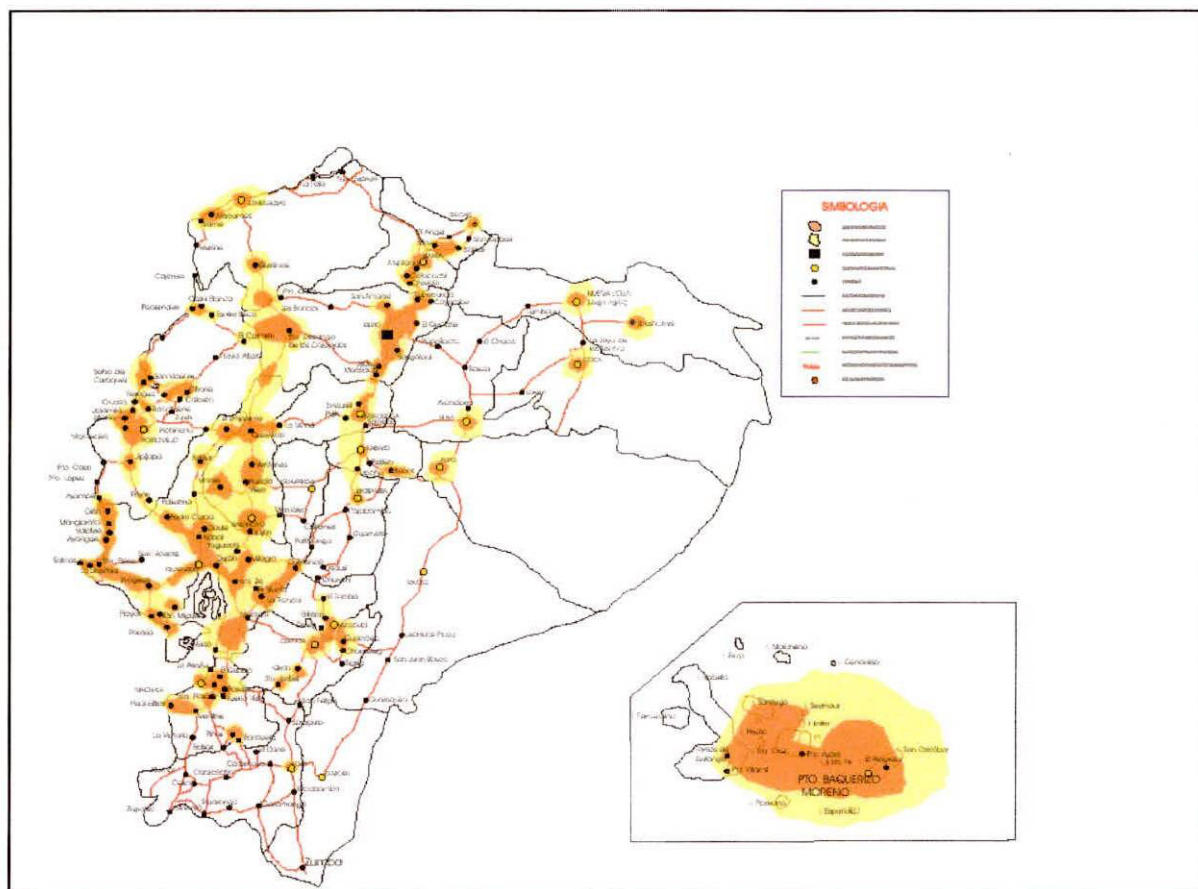
El entorno actualmente para el mercado de las tarjetas prepagada universales es explorador y creativo que se caracteriza por ser dinámico, complejo, diverso y hostil.

FACTORES INFLUYENTES DEL ENTORNO

FACTORES INTERNOS

Los factores que determinan internamente el negocio y la empresa en general son los siguientes:

- **Tecnología:** Es de vital importancia para una empresa de telecomunicaciones como CONECEL, el mantenerse siempre a la vanguardia de la tecnología, por lo que se vuelve un factor de gran importancia para mantener el liderazgo en el mercado.
- **Cobertura :** La cobertura que posee Porta es a nivel nacional y actualmente tiene el liderazgo de ser la operadora de mayor cobertura en Ecuador.



Actualmente cuenta con 1000km en ciudades, 3418 Km en carreteras y en superficie cubierta 47811 Km

- **Personal Capacitado:** Contar con un grupo de profesionales bien capacitados fortalecerá las oportunidades y posibilidades de liderar el negocio.
- **Personal Comprometido:** En una empresa de servicios es de gran importancia que todo el personal apunte hacia un mismo objetivo, y para conseguirlo el mismo debe estar motivado y comprometido con las metas de la empresa.
- **Calidad de servicios:** Este es un factor interno clave, puesto que la permanencia en el mercado dependerá exclusivamente de la clase de servicio que el cliente reciba.
- **Atención al Cliente:** en una empresa de servicios como Porta, la atención que se le brinda al cliente definirá en su momento las preferencias del mismo consecuentemente liderar el mercado.

FACTORES EXTERNOS

Los factores que determinan externamente la naturaleza del negocio son los siguientes:

- **Percepción del cliente:** El posicionamiento que tengamos en el mercado, es un factor externo que afecta directamente las posibilidades del negocio.
- **Marco Regulatorio:** En el área de Telecomunicaciones el marco regulatorio impuesto por el gobierno resulta ser uno de los factores externos que más peso tiene puesto que esto incide directamente en la forma y crecimiento del negocio en general.
- **Competencia:** Es importante realizar un Benchmarking para tener un conocimiento amplio del mercado y allí encontrar una oportunidad de crecimiento.
- **Posibilidades de Mercado:** se debe conocer la capacidad de crecimiento real que se tiene dentro del mercado para de esta manera poder tomar decisiones adecuadas a la hora de expandirse o mantenerse dentro del mismo.
- **Publicidad:** En el negocio de las Telecomunicaciones en donde las posibilidades de crecimiento dependen de cuánto te des a conocer y de la percepción que el cliente mantenga de la empresa, resulta indispensable el mantener una excelente imagen a través de una excelente campaña publicitaria en donde se destacan los valores más importantes de la empresa.



ANÁLISIS FODA DEL SECTOR

A continuación se analizará las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que la Unidad de negocios posee dentro del mercado. Estas servirán para realizar concienzudamente estrategias eficaces que le permitan a la empresa crecer dentro de un mercado que esta preparado para hacerlo, y además posicionarse como un líder dentro el mismo.

FORTALEZAS

- Diversidad de acceso
- Producto de consumo masivo

- Utiliza parte de la infraestructura de la red actual
- Utiliza mismo canal de distribución de tarjetas Prepago
- No se requiere compra de terminal para su uso
- Cobertura a nivel Nacional
- Tarjeta Multifuncional

OPORTUNIDADES

- Crecimiento de ingresos para la empresa
- Fortalecimiento del Sistema de telefonía pública
- Permitirá focalizar mercados objetivos
- Calling Card Internacional

DEBILIDADES

- Marco Regulatorio Vigente
- Tarifas a nivel de Calling Card

AMENAZAS

- Telefonía IP
- Bypass
- Calling Card de otros operadores

ANÁLISIS DEL SECTOR

PROVEEDORES

Los proveedores del negocio de telefonía celular ofrecen equipo que es la parte central del negocio. Ellos conocen que no existe la posibilidad de ser sustituidos por productos provenientes de otros sectores dado el alto grado de especialización de la tecnología usada, lo cual entrega un cierto poder al grupo de proveedores.

Si alguno de los operadores celulares decidiera cambiarse de un proveedor a otro, se enfrentaría a costos por cambio de proveedor. Las características técnicas de los equipos, tales como capacidades, velocidades de respuesta, estándares, etc., pueden dificultar las interconexiones entre las diferentes redes.

En cuanto a los proveedores del equipo necesario, para la operación de la tarjeta prepagada universal, son los mismos proveedores del equipo con el que actualmente Conecel opera. Por lo tanto no existirían dificultades técnicas ni operativas para ofrecer el nuevo servicio.

COMPRADORES

Los productos estandarizados, conceden poder al cliente, quien podría fácilmente cambiarse de proveedor. Para fidelizar a nuestros clientes deberemos ofrecer algo que nos distinga de la competencia. Ello sucede con la Tarjeta Amigo Universal, ya que además ofrece acceso a internet estaremos en capacidad de atender a usuarios tales como:

- Consumidores de prepago.
- Todo usuario que desee realizar cualquier tipo de llamada, ya sea a fijo o a celular
- Negocios

PRODUCTOS SUSTITUTOS

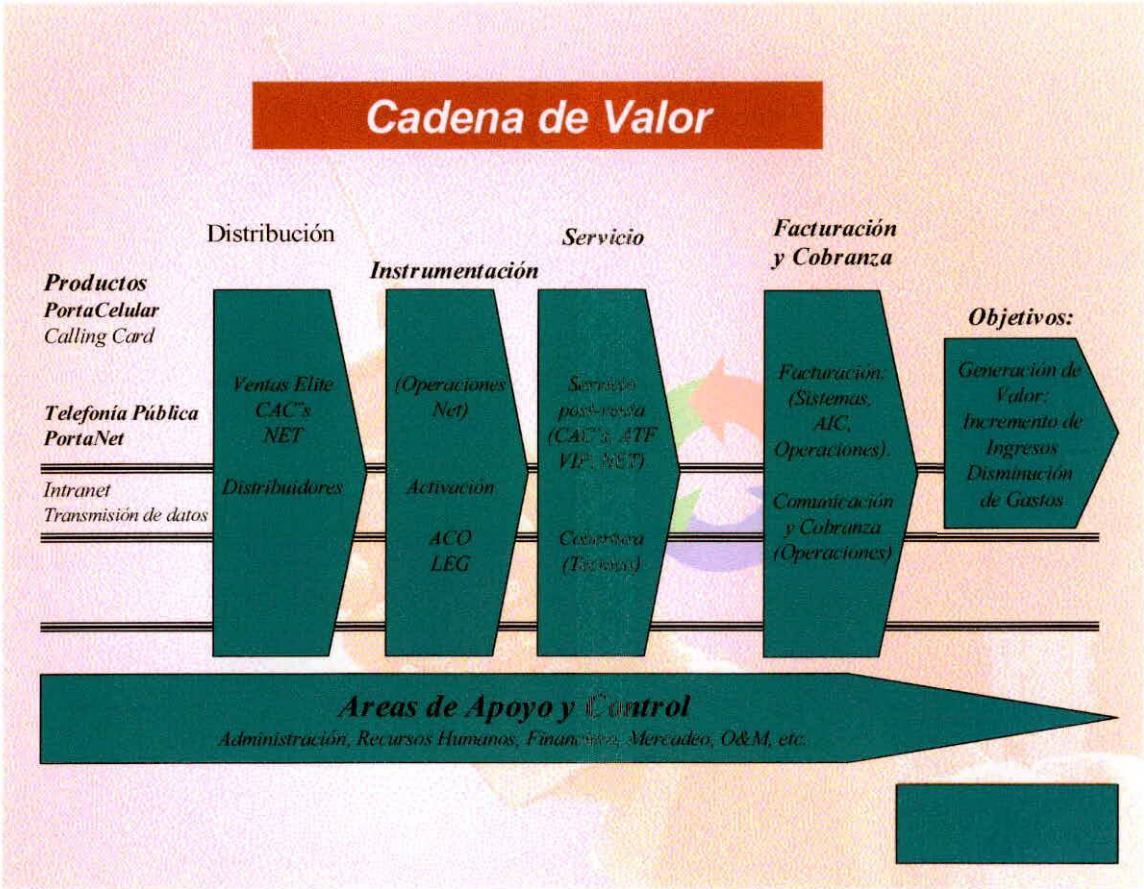
- Telefonía Fija
- Telefonía IP
- Telefonía Celular

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Se consideran competidores aquellas empresas ecuatorianas que ofrecen acceso a través de tarjetas prepagadas universales.

- Andinatel: Tarjeta Express Aló.
- Pacifictel: Tarjeta Contigo.

CADENA DE VALOR DE TUP



ACTIVIDADES PRIMARIAS

LOGÍSTICA INTERNA

COMPRAS

- Realiza la compra de las tarjetas
- Realiza la compra de los equipos de Conmutación
- Realiza las requisiciones reportadas por el área de Marketing para promocionar las tarjetas

Manejo de stock de tarjetas

Si nuestra empresa posee un producto nuevo en el mercado como la Tarjeta Amigo Universal deberemos mantener siempre en stock la cantidad suficiente de tarjetas para

satisfacer las demandas de crecimiento. Nuestra política para entrar a competir en el mercado es inicialmente masificar su uso en la telefonía publica, teléfonos móviles; y en una segunda fase con teléfonos fijos para lo cual aplicaremos economías de escala en la compra de tarjetas y así obtener descuentos por volumen de compra.

OPERACIONES

SISTEMAS

- Preparar a los Sistemas de Facturación y financiero para aceptar la integración de la Plataforma Calling Card con la de Prepago
- Soporte para integración con sistemas de provisionamiento de tarjetas y usuarios
- Soporte para integración con reporte financiero y cambios en él
- Provisionamiento de nuevos features para el caso de nuevos servicios o cambios de tarificación
- Bajar la información generada por la Plataforma, registrar facturación, procesarla y disponibilizarla para el sistema usado por Servicio al cliente
- Realizar corte de Sistemas de Facturación para control de Ingresos

LOGÍSTICA EXTERNA

MERCADOTECNICA Y VENTAS

- Selecciona el proveedor de tarjetas y el arte a ser incluido en las mismas
- Define la estrategia de costos a seguir para posicionar al producto
- Realiza el estudio de mercado para decidir el momento oportuno para lanzar campañas promocionales
- Define la imagen del producto, contacta con las agencias publicitarias para la realización de las campañas publicitarias y lanzamiento del producto
- Ofrece apoyo a los distribuidores de tarjetas de consumo
- Gestiona la imagen de Porta en los distribuidores y cadenas de servicio donde se ofrezca el producto
- Elaborar planes de tarificación que proporcionen facilidades al usuario

SERVICIO AL CLIENTE

- Posicionar a la tarjeta universal como producto que ofrece solución de comunicación a nivel masivo
- Proporcionar las instrucciones de uso al cliente, beneficios
- Idear nuevas estrategias de atención que permitan minimizar el tiempo de respuesta al cliente
- Contar con personal capacitado que proporcione atención eficiente y sin distinciones.
- Manejo de la interfase de Calling Card para activación, inactivación de tarjetas, verificación de saldos y detalles de llamadas por tarjeta

ACTIVIDADES DE APOYO

LEGAL E INTERCONEXION

- Obtención de los permisos del 1-800 con la Senatel
- Establecer el contrato de suministro, operación y mantenimiento de la Plataforma de Calling Card con el proveedor
- Negociar con cada operadora fija la interconexión.

ASEGURAMIENTO DE INGRESOS

- Control de Fraude
- Generación de vouchers para Calling Card
- Control de calidad de llamadas
- Controles de funcionalidad
- Monitoreo de Generación de Ingresos
- Cruce de información de CDR generados por la Central vs lo generado por la Plataforma

FINANCIERA

- Se encarga de la elaboración de los pines de las tarjetas universales
- Realiza el control de costos y gastos a nivel producto y emite sus recomendaciones
- Ejecuta el análisis costo-beneficio de un producto
- Establece los controles respectivos
- Realiza el análisis financiero, control de inventario y deducibles consumidos por la tarjeta

ABASTECIMIENTO

Para el funcionamiento adecuado de la empresa no se puede dejar de considerar el abastecimiento de ciertos insumos para ciertos departamentos como por ejemplo los materiales de oficina, tickets de avión , comida y hospedaje de ejecutivos, etc. La política de la empresa es crear un departamento que administre adecuadamente el abastecimiento efectivo de todos estos recursos e insumos de forma tal que se logre un desarrollo efectivo del mismo.

DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA

- Realizar el análisis respectivo para verificar condiciones técnicas de proveedor de equipo
- Analizar condiciones técnicas de instalación implementación, recursos necesarios para la puesta en servicio de la Plataforma Calling Card
- Realizar pruebas de escenarios para verificar la funcionalidad de los servicios referentes a Calling Card, corrección de errores generados.
- Monitoreo de funcionalidad y operatividad de la Plataforma
- Implementación de nuevos features, cambios, upgrade de Hardware y Software. Análisis de capacidad
- Aplicación de rutinas para generación de estadísticas que permitan el control de tráfico, ampliaciones o modificaciones en las rutas implementadas.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La TPU la conformará un staff de profesionales bien capacitados en cada una de las áreas en las que trabajan, de tal modo que para la empresa es importante mantener un ambiente de trabajo donde se capacite continua y adecuadamente al profesional, en donde todos manejen una visión común y trabajen conjuntamente en lograr objetivos generales y particulares. Además el profesional que trabaja con nosotros es bien remunerado y sobretodo se los valora y se lo considera por ser parte integral de nuestra empresa.

- Proporcionar capacitación según las necesidades de cada área. En el caso de Calling Card al área de ventas, calidad de servicio, servicio al cliente
- Disponibilizar los ambientes y recursos para ejecutar la capacitación
- Promover actividades de motivación e incentivo para el recurso humano
- Realizar evaluaciones de 360 grados a fin de descubrir las debilidades y trabajar en estos aspectos
- Realizar campañas internas de difusión sobre el servicio por medio de comunicaciones organizacionales.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La infraestructura de unidad de TUP estará apalancada por la infraestructura existente en la Compañía y estratégicamente existirá una unidad especial para la administración y control de la misma. Los departamentos que soportarán la estructura estará constituida por todos los departamentos que trabajan en diferentes áreas siendo las mismas:

Administración General, Finanzas, Marketing, Técnico, Legal, Atención al Cliente, Sistemas, y Contabilidad; todos estos departamentos tiene una visión común y el flujo de información circula en un solo sentido de tal forma que todos se sienten comprometidos con todos y parte integral del desarrollo común.

ANÁLISIS DEL MERCADO

PRODUCTO

La Tarjeta Telefónica Amigo es una Calling Card que unificará varios servicios para los usuarios de Porta, el mismo que facilitará el mantenerse en contacto independientemente del lugar donde esté (Habitación de hotel o Sala de Espera del Aeropuerto, Centro de

Conferencias o simplemente en la calle, etc). Más que una tarjeta para realizar llamadas telefónicas, la Tarjeta Telefónica Calling Card Amigo es una solución completa basada en una de las redes de comunicaciones más avanzadas, líderes en el mundo tal como lo es la tecnología GSM .

El acceso es sencillo, la conexión de las llamadas es rápida y segura, y la calidad de voz muy elevada, además se integrarán los nuevos servicios de voz y datos que actualmente la empresa lo comercializa independientemente.

Esta tarjeta permitirá acceder desde cualquier teléfono celular Porta hacia cualquier destino fijo y celular para llamadas locales, regionales, nacionales e internacionales y en una segunda fase permitirá acceder desde cualquier teléfono fijo de Pacifictel, Andinatel y Etapa a cualquier destino celular de cobertura de Porta, usando para ello, una tabla de tarifas que deben ajustarse a condiciones competitivas en el mercado, considerando el ingreso de un nuevo operador celular.

Los costos para el usuario serán bastante competitivos y completamente independiente del tipo de servicio contratado con la empresa.

Formas de Operación

Servicio de Voz: local, nacional, internacional, celular

Desde cualquier celular Porta y Teléfono Público Porta

- Accesa a la plataforma a través de un asterisco *502
- Digita PIN, escucha saldo
- Marca # deseado y escucha tiempo disponible para la llamada

Desde línea Fija de Pacifictel, Andinatel, Etapa (Segunda Fase)

- Accesa a la plataforma a través de un 1-800-AMIGOS
- Digita PIN, escucha saldo
- Marca # deseado y escucha tiempo disponible para la llamada

Servicio de Datos: Internet

Todas las tarjetas Calling Card se podrán utilizar para el servicio de Internet.

Teléfonos convencionales

1. Raspa el código secreto
2. Levanta el auricular y espera tono
3. Marca el 1-800-AMIGOS
4. Marca el código de la tarjeta y la tecla #
5. La operadora indica el saldo disponible en la tarjeta
6. Marca el número con el que desea comunicarse y la tecla numeral
7. Cuando se termina la llamada, puedes marcar otro numero sin colgar

Cabinas públicas

1. Levanta el auricular
2. Oprime la tecla de uso con tarjeta marcando *502
3. Espera el mensaje
4. Ingresa el código secreto seguido de la tecla numeral (#), este paso puede variar dependiendo de la cabina, ya que algunas poseen lector de código de barras, en cuyo caso la tarjeta debe ser deslizada en una ranura siguiendo las instrucciones indicadas en la misma.
5. Escucha tu saldo
6. Marca el número al que deseas llamar y la tecla #
7. Para realizar otra llamada, presiona la tecla de nueva llamada y vuelve al paso 6.

Si el saldo no es suficiente para continuar la llamada, el sistema emite un sonido 30 segundos antes de que la misma sea cortada, cuando el saldo finalmente se termina, la llamada es cortada de manera abrupta.

Restricciones

- Solo puede ser utilizada en líneas digitales.
- Solo puede ser utilizada en líneas de la operadora específica.
- No puede ser utilizada en líneas en proceso de anulación.
- Las tarjetas caducan una vez consumido su saldo o 60 días después del primer uso.
- Una vez terminado el saldo, la tarjeta debe ser destruida ya que no podrá ser recargada con minutos adicionales.

CLIENTES

Al tratarse de un producto masivo y por ahora, exclusivo en el mercado, el segmento que apunta el desarrollo del negocio está orientado a consumidores del servicio celular de modalidad de prepago, en una segunda fase a los usuarios de líneas fijas que no tengan acceso a celular y celulares con desactivación de llamadas salientes; de manera general, cualquier usuario que tenga la necesidad urgente de comunicación sin importar desde donde esté marcando.

Beneficios para el cliente

Desde Cualquier celular Porta, Teléfono Público Porta o Teléfono Fijo se obtendrán los siguientes beneficios:

- El cliente accesa a la plataforma a través de un asterisco *502 (en celulares y telefonía pública Porta) y a un 1800-Amigos desde un teléfono fijo.
- El cliente digita el PIN, y a continuación escucha el saldo.
- Marca el número al que desea llamar y escucha el tiempo disponible para la llamada (de acuerdo a su saldo)



Una vez terminada la llamada cierra y si desea realizar otra llamada vuelve al paso 1.

- No habrá saldo mínimo para realizar llamadas.
- Debe haber una señal 30 segundos antes de que se termine el saldo de la tarjeta. Esto dependerá del costo de la llamada que haya realizado el usuario de tal manera que siempre le avise 30 segundos antes de la llamada.
- El mensaje que escucha el cliente al momento de hacer la llamada que le indica el tiempo disponible para esa llamada de acuerdo a su saldo no será cobrado.

Beneficios para el Operador

- Simplifica el manejo de la administración puesto que varios servicios como cobranzas, atención al cliente y servicios adicionales se manejan de forma automatizada sin la utilización de muchos empleados.
- Optimiza los canales de distribución ya con los mismos que posee para los servicios ya existentes maneja también este nuevo servicio con lo cual sus gastos

no se incrementarán considerando que no se crearan nuevos canales de distribución.

- Comercializa soluciones móviles prepagadas, lo cual resulta lucrativo y beneficioso para todos.

COMPETIDORES

A pesar de que la Tarjeta Calling Card es la primera en su estilo al utilizar la Tecnología Inalámbrica para su comunicación, actualmente en el mercado existen dos tarjetas de característica similares auspiciadas por las empresas incumbentes como lo son Pacifictel con su tarjeta Contigo y Andinatel con su tarjeta Express Alo.

Pacifictel y Andinatel suman una densidad telefónica del 12,6% siendo siendo ampliamente superadas por Celulares, Andinatel con un mejor nivel de organización que Pacifictel no ha mostrado mucho interés en la difusión de la tarjeta Express Alo

MERCADO LOCAL

En el Ecuador existen 2 marcas que prestan el servicio de Calling Card, ExpressALO de Andinatel y Contigo de Pacifictel.

Tipo de empaque

Funda de polipropileno transparente, en el caso de ExpressALO es totalmente transparente y en el caso de Contigo, aparece el logo de Pacifictel en la funda.

Denominaciones

- ExpressALO: \$2 y \$5
- Contigo: \$3, \$5 y \$8

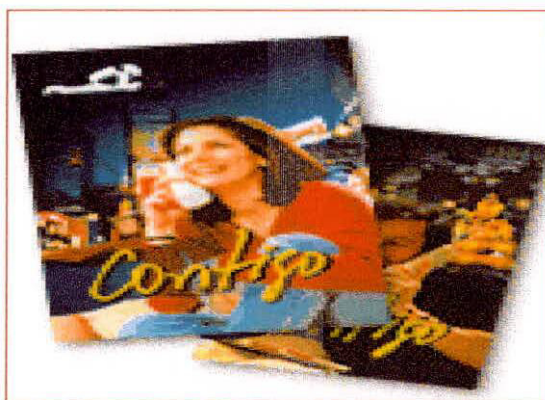
Look and Feel

La Tarjeta ExpressALO está fabricada en un material plástico duro, la presentación del adverso muestra imágenes de carácter emotivo, evocando la unión familiar, en el reverso de la tarjeta se muestran las indicaciones para activarla y realizar llamadas.

ExpressALO agrega un inserto a su presentación con la siguiente información

- Desde donde se puede llamar
- Destinos y tarifas
- Marcación de acuerdo al destino
- Información: “No aceptes ésta tarjeta si el sobre está abierto o con algún tipo de adulteración”, “El costo de la llamada se descuenta de la tarjeta no se carga al teléfono”, “Una vez consumida la tarjeta, destrúyela”.
- Teléfono de asistencia (Clasificado por región) Numero 1 800
- Página WEB

En el caso de Contigo, está fabricada en cartulina couche, en el anverso muestra publicidad de la imprenta Poligráfica, empresa que imprime las tarjetas, en el reverso se muestra información para la activación y generación de llamadas.



La información que contienen ambas tarjetas en el reverso es la siguiente:

- Numero de Serie
- Código secreto
- Indicaciones para la utilización de la tarjeta
- Tiempo de expiración
- Código de Barras

Beneficios ofrecidos

Debido a que las características de las 2 empresas son similares, ambas tarjetas están en capacidad de ofrecer los siguientes beneficios:

- Puede ser utilizada en teléfonos digitales de hogares y oficinas, líneas bloqueadas y suspendidas por mora, y cabinas publicas.

- Se puede realizar llamadas a cualquier destino: Local, regional, nacional, internacional o celular, aun si la línea desde donde se llama no tiene activo LDI.
- El costo de la llamada se descuenta de la tarjeta, no es cargado a la línea a través de la cual se la realiza.

Restricciones

Al igual que los beneficios, la similitud en características de las 2 empresas genera las siguientes restricciones:

Las llamadas solo pueden ser generadas desde líneas digitales convencionales (Telefonía fija), de la operadora propietaria de la tarjeta.

- No puede ser utilizada en líneas en proceso de anulación.
- Las tarjetas caducan una vez consumido su saldo o 60 días después del primer uso.
- Una vez terminado el saldo, la tarjeta debe ser destruida ya que no podrá ser recargada con minutos adicionales.

Mecánica de uso

La mecánica de utilización de las 2 tarjetas es idéntica cuando se desea realizar una llamada a través de teléfonos fijos, se detalla a continuación:

Teléfonos convencionales

1. Raspa el código secreto
2. Levanta el auricular y espera tono
4. Marca el 1812 (ExpressALO) y 1814 (Contigo)
5. Marca el código de la tarjeta y la tecla #
6. La operadora indica el saldo disponible en la tarjeta
7. Marca el numero con el que desea comunicarse y la tecla numeral
8. Cuando se termina la llamada, puedes marcar otro numero sin colgar

El caso de telefonía pública, solo aplica para tarjetas ExpressALO, ya que las cabinas publicas de Pacifictel no cuentan con una ranura para la inserción de la tarjeta.

ESTRATEGIAS DEL COMPETIDOR

De acuerdo a la investigación de mercado que se realizó Pacifictel y Andinatel no realizan importantes campañas de difusión de las tarjetas Contigo y Alo Express

FUNCIONALIDAD CABINAS PUBLICAS

1. Levanta el auricular
2. Oprime la tecla de uso con tarjeta
3. Espera el mensaje
4. Ingresa el código secreto seguido de la tecla numeral (#), este paso puede variar dependiendo de la cabina, ya que algunas poseen lector de código de barras, en cuyo caso la tarjeta debe ser deslizada en una ranura siguiendo las instrucciones indicadas en la misma.
5. Escucha tu saldo
6. Marca el número al que deseas llamar y la tecla #
7. Para realizar otra llamada, presiona la tecla de nueva llamada y vuelve al paso 6.

Si el saldo no es suficiente para continuar la llamada, el sistema emite un sonido 30 segundos antes de que la misma sea cortada, cuando el saldo finalmente se termina, la llamada es cortada de manera abrupta.

TARIFAS DEL MERCADO

A continuación se muestra las tarifas que se aplican actualmente para todos los destinos en el mercado

DESTINOS	TARIFAS CELULARES				
	TARJETAS DE PREPAGO AMIGO			LOCUTORIOS PORTA	T. PUBLICA PORTA
	Sin promociones, y tarjeta de \$6	Tarifas reducidas con tarjeta de \$10, \$20, y \$30	Más familia y más amigos		
Celulares PORTA	\$ 0,50	\$ 0,30	\$ 0,25	\$ 0,20	\$ 0,10
Celulares otras operadoras	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,30	\$ 0,25
Local	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,54	\$ 0,13	\$ 0,14
Regional	\$ 0,55	\$ 0,55	\$ 0,55	\$ 0,16	\$ 0,15
Nacional	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,16	\$ 0,18
USA	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,21	\$ 0,24
Canadá	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,21	\$ 0,24
Pacto Andino y Chile	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,31	\$ 0,24
Resto de América	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,52	\$ 0,24
España e Italia	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,34	\$ 0,28
Resto de Europa y Japón	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,52	\$ 0,52
Resto del Mundo	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,52	\$ 0,57
Cuba	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 1,00	\$ 0,24
Marítimo y Satelital	\$ 6,84	\$ 6,84	\$ 6,84	\$ 6,14	n/a

Las Tarifas no incluyen impuestos

CARCTERISTICAS CALLING CARD EN EL MERCADO

INTERNACIONAL

A continuación un resumen de las principales características de las tarjetas encontradas:

País	Nombre Operadora	Tipo de Operador	Nombre tarjeta	Tipo de acceso cuando se usa como Calling Card	Estrategia de Precios como Calling Card	Se puede utilizar para
España	Telefónica	Móvil	Telenauta	Fijo	No encontrada	Calling Card, Navegación en Internet, Transmisión de datos
México	Telmex	Fijo	Vivanet	Fijo y cabinas publicas de la misma operadora	Llamadas Nacionales, una sola tarifa, llamadas internacionales, tarifas por destino	Calling Card
Colombia	Comcel	Móvil	Amigo , Unicard	Fijo y Móvil de la misma Operadora	Más alta que las tarifas celulares, más alta que las tarifas de las Calling Card de las fijas.	Calling Card, Recarga de minutos Móviles y Navegación en Internet
Colombia	Bellsouth	Móvil	BellSouth Prepago	Fijo y Móvil de la misma Operadora	Más alta que las tarifas celulares, más alta que las tarifas de las Calling Card de las fijas.	Calling Card, Recarga de minutos Móviles y Navegación en Internet
Colombia	ETB (Empresa de Teléfonos de Bogotá)	Fijo	Tarjeta ETB	Fijo de la misma operadora y de la competencia, celulares comcel y cabinas públicas, así como fuera del país a números de acceso directo	No encontrada	Calling Card, Recarga de minutos Fijo y Móvil
República Dominicana	Verizon	Móvil	Comunicard	Fijos y móviles, tanto de la misma operadora como de la competencia	No encontrada	Calling Card, Recarga de minutos Móviles y Navegación en Internet
Venezuela	Telcel Bellsouth	Fijo y Móvil	Telpago	Fijos de la misma operadora y de la competencia, así como fuera del país a números de acceso directo	Solo se puede hacer llamadas a destinos internacionales desde teléfonos fijos, son las mismas tarifas que cuando se llama desde un Prepago	Calling Card, Recarga de minutos Fijos y Móviles y Navegación en Internet

ANALISIS CALLING CARD EN MERCADOS INTERNACIONALES

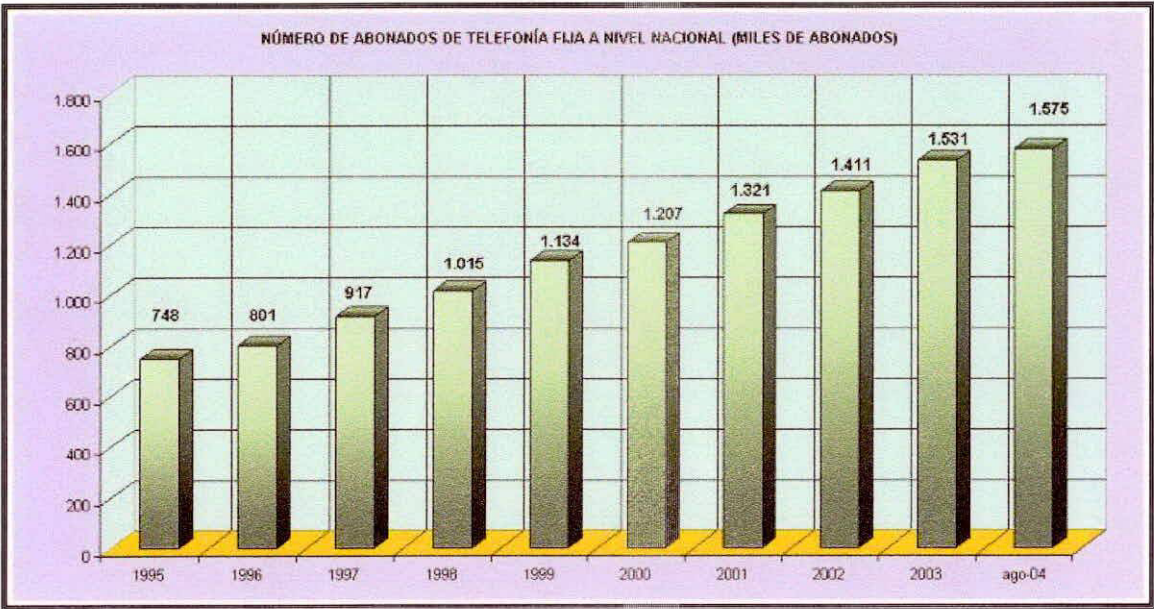
- Las tarjetas de llamadas o Calling Card, en Europa y América, son ofrecidas por Operadoras de Telefonía fija y celular, aunque la mayoría son Operadoras fijas, con accesos únicos desde teléfonos fijos y públicos
- En los mercados de Colombia, Venezuela y República Dominicana las tarjetas de llamadas ofrecidas por Operadoras celulares, presentan accesos para el uso desde teléfonos fijos y celulares.
- Entre las empresas del grupo América Móvil, Colombia tiene esta opción comercial en su tradicional Prepago Amigo, que sirve para recarga celular y para tarjeta de llamadas:
- En Colombia tienen Calling Card, además de Comcel, BellSouth y las operadoras fijas.
- Las Calling Card de las Operadoras celulares en Colombia tienen acceso fijo y celular, sin embargo, en el caso de Comcel, el 95% del tráfico proviene de acceso desde teléfonos fijos.
- La estrategia de precios de COMCEL es la siguiente:
- Tarifas de Calling Card más altas que las tarifas de los productos Prepago y Postpago de celulares.
- Tarifas más altas que las Calling Card de las fijas (en todo tipo de llamadas)
- Las tarifas desde acceso fijo y celular son las mismas.
- El market share en Calling Card es liderado por las tarjetas de las Operadoras fijas, con un fuerte posicionamiento de la mejor opción para llamadas internacionales.
- El tráfico en la plataforma prepago de Comcel originado por concepto de Calling Card es apenas el 2% del tráfico total.
- Comcel no realiza Publicidad específica para Amigo como Calling Card, lo único que está haciendo es incluir las instrucciones en el reverso de su tarjeta Amigo actual, y la consideración de información en la página web.
- Los minutos generados por Calling Card no intervienen en los indicadores de tráfico y consumo como MOU y ARPU de un cliente celular, pues son analizados como bolsas diferentes de minutos, una atada a un consumo celular, y la otra como una bolsa ambulatoria de minutos.

PROYECCIONES DE MERCADO

TENDENCIA DE USUARIOS DE TELEFONIA CONVENCIONAL

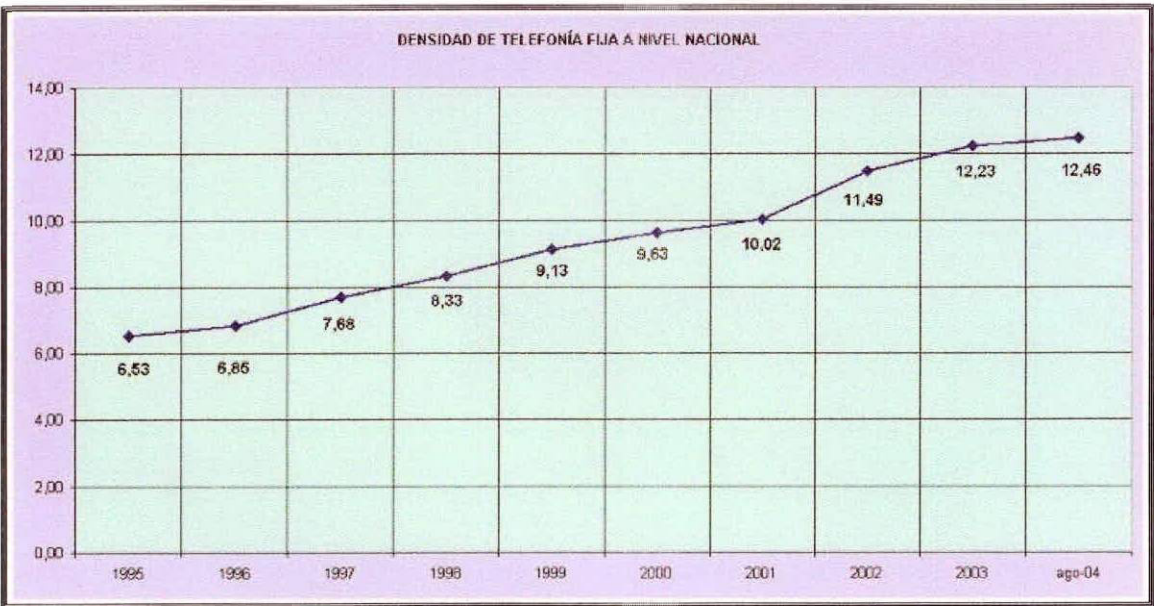
Actualmente como se observa tenemos alrededor de 1'600.000 abonados de telefonía fija, traduciéndose esto en una densidad del 12.6%, siendo menor a la celular

CRECIMIENTO DE LA TELEFONIA FIJA



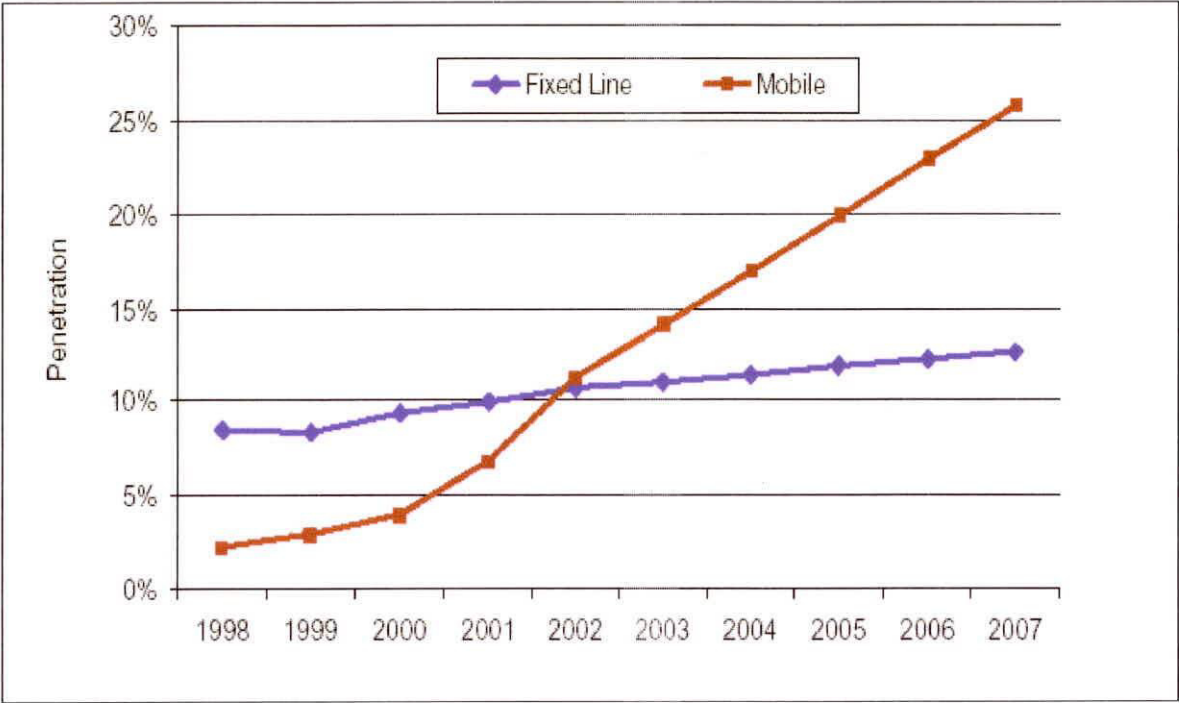
Fuente: Publicación en Internet de la CONATEL

DENSIDAD TELEFONICA

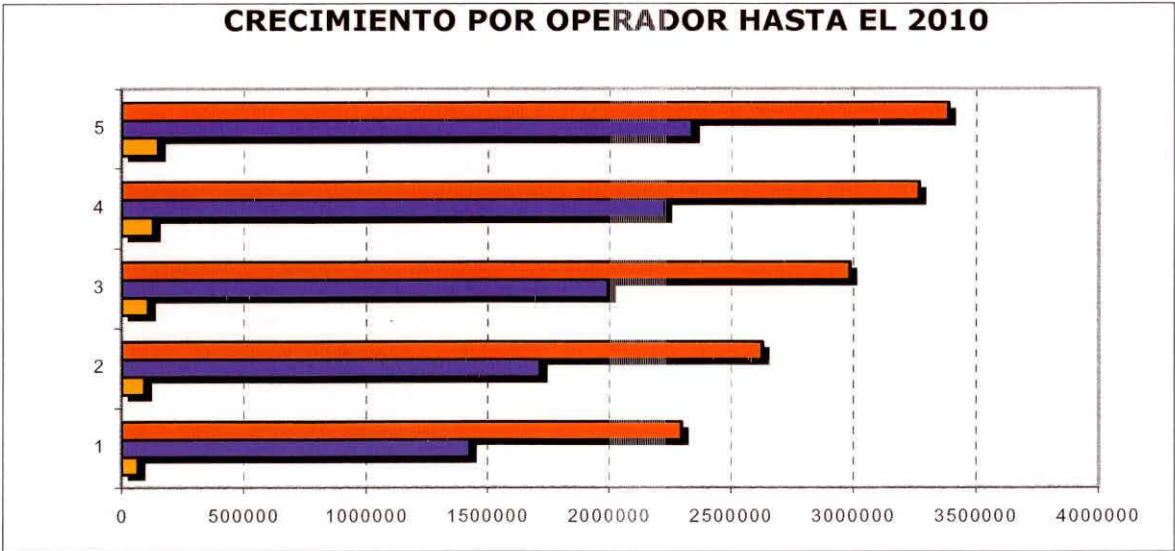


Fuente: Publicaciones en Internet de la CONATEL

NIVEL DE PENETRACION DE TELEFONIA FIJA COMPARADA **CON LA TELEFONIA MOVIL**

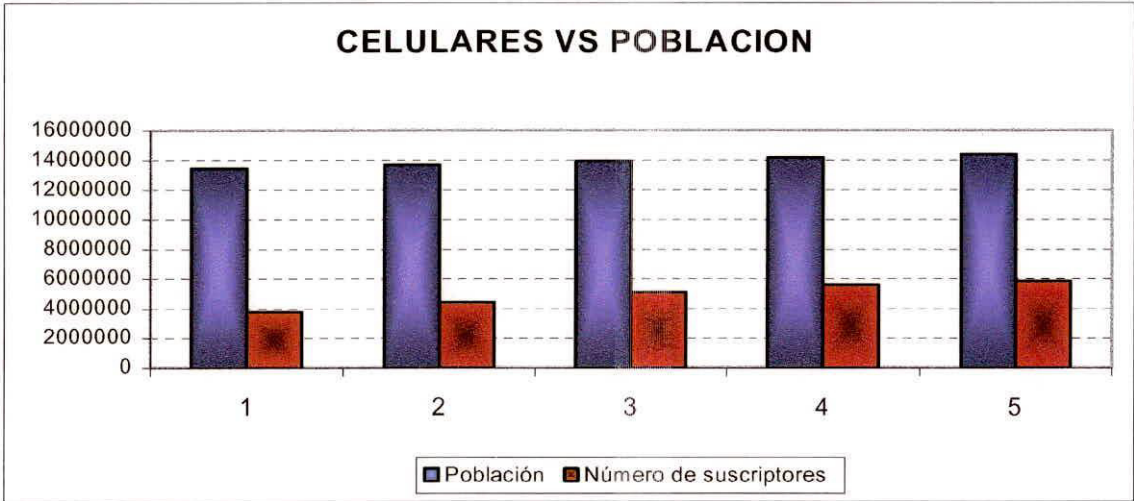


PROYECCIONES DE CRECIMIENTO CELULAR 2005-2010					
	2004	2005	2006	2007	2008
Alegro	70000	95000	110000	130000	150000
Bellsouth	1428800	1716646	1996164	2226903	2337822
Porta	2295881	2629703	2986703	3268340	3388399
TOTAL	3794681	4441349	5092867	5625243	5876221



A continuación un cuadro comparativo de los crecimiento de la telefonía celular vs la población

CUADRO COMPARATIVO NUMERO DE CELULARES VS POBLACION					
Población	13464000	13720000	13967000	14204000	14431000
Número de suscriptores	3794681	4441349	5092867	5625243	5876221
Porcentaje de penetración	28%	32%	36%	40%	41%



PLAN DE MERCADEO

El Plan de Marketing va enfocado hacia las personas que necesitan una comunicación eficiente, económica y sin compromisos adicionales al disponer una sola tarjeta con múltiples usos, dependiendo de la elección que realice el usuario , con validez de 1 año y disponibilidad en todo momento, pudiendo hacer uso de las cabinas públicas situadas alrededor de todo el país.

El estrategia de competencia será en base al servicio que se brindará al usuario :

- Disponibilidad en todo momento gracias a la cobertura con que se cuenta
- Versatilidad al poder elegir el uso que se debe hacer a la tarjeta

- Portabilidad al hacer uso de la tarjeta desde cabinas celulares, teléfonos celulares y convencionales

Clientes Objetivo

- Turistas
- Personas comunes que no tengan celular propio
- Cadenas de Servicio
- Usuarios con teléfono fijo con bloqueo hacia llamadas celulares

Factores que afectarían las compras de las tarjetas

- Desconocimiento de la existencia de la tarjeta
- Tarifas mucho más atractivas ofrecidas por el competidor.

TARIFAS PARA CALLING CARD Y SUS CONSIDERACIONES

- El análisis de costos, tarifas propuestas, y ganancia que fue elaborado a partir de la premisa general que las tarifas de Calling Card no deben canibalizar a las tarifas de Prepago Amigo como recarga celular:
- Tarifa de \$0,35 (no incluye impuestos) el minuto a destinos de celulares PORTA.
- Tarifa Considerando incremento del 5% sobre las tarifas por minuto actuales de Prepago (Incluida interconexión), en las llamadas a otras operadoras, locales, regionales, y nacionales.
- Incremento del 5% sobre las tarifas actuales por minuto actuales de Prepago (Incluida interconexión), en las llamadas a destinos internacionales. Se propone apenas un 5% de incremento, debido a que los costos de interconexión son elevados, y las tarifas que actualmente ofrece la competencia en Calling card, para los destinos internacionales, son altamente competitivas.
- Las tarifas de Calling Card, serán diferentes para los dos tipos de acceso: celulares PORTA y 1-800 en una segunda fase.

- Los accesos 1-800 generarán cobros por llamadas entrantes a PORTA, el trafico de llamadas entrantes comprende todo el tiempo de navegación y conexión de llamada por parte del usuario de Calling Card.

A continuación se muestran las diferentes tarifas que se aplicaran para los servicios de Calling Card dependiendo del acceso usado



DESDE CELULARES PORTA						
DESTINOS	Tarifa PORTA	Trafico proyectado	COMPETENCIA			
			CONTIGO DE PACIFICTEL	Incremento Vs PORTA	EXPRESSALO DE ANDINATEL	Incremento Vs PORTA
Celulares PORTA	\$ 0,31	30%	\$ 0,33	7,84%	\$ 0,33	7,84%
Celulares otras operadoras	\$ 0,65	15%	\$ 0,33	-49,23%	\$ 0,33	-49,23%
Local	\$ 0,57	5%	\$ 0,10	-82,36%	\$ 0,10	-82,36%
Regional	\$ 0,58	1%	\$ 0,13	-77,49%	\$ 0,14	-75,76%
Nacional	\$ 0,61	2%	\$ 0,20	-67,16%	\$ 0,20	-67,16%
USA	\$ 0,53	18%	\$ 0,20	-61,90%	\$ 0,30	-42,86%
Canadá	\$ 0,53	1%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,30	-42,86%
Pacto Andino y Chile	\$ 0,53	10%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,22	-58,10%
Resto de América	\$ 0,53	3,99%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,48	-8,57%
España e Italia	\$ 0,53	12%	\$ 0,30	-42,86%	\$ 0,33	-37,14%
Resto de Europa y Japón	\$ 0,53	1%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,51	-2,86%
Resto del Mundo	\$ 0,53	1%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,65	23,81%
Cuba	\$ 0,53	0,01%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,90	71,43%
Marítimo y Satelital	\$ 7,18	0,00%	n/a	n/a	\$ 6,80	-5,32%

SEGUNDA FASE



DESDE ACCESO 1-800						
DESTINOS			COMPETENCIA			Increment o Vs PORTA
	Tarifa PORTA	Trafico proyectado	CONTIGO DE PACIFICTEL	Incremento Vs PORTA	EXPRESSALO DE ANDINATEL	
Celulares PORTA	\$ 0,32	30%	\$ 0,33	4,76%	\$ 0,33	4,76%
Celulares otras operadoras	\$ 0,68	15%	\$ 0,33	-51,65%	\$ 0,33	-51,65%
Local	\$ 0,57	5%	\$ 0,10	-82,36%	\$ 0,10	-82,36%
Regional	\$ 0,58	1%	\$ 0,13	-77,49%	\$ 0,14	-75,76%
Nacional	\$ 0,61	2%	\$ 0,20	-67,16%	\$ 0,20	-67,16%
USA	\$ 0,53	18%	\$ 0,20	-61,90%	\$ 0,30	-42,86%
Canadá	\$ 0,53	1%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,30	-42,86%
Pacto Andino y Chile	\$ 0,53	10%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,22	-58,10%
Resto de América	\$ 0,53	3,99%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,48	-8,57%
España e Italia	\$ 0,53	12%	\$ 0,30	-42,86%	\$ 0,33	-37,14%
Resto de Europa y Japón	\$ 0,53	1%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,51	-2,86%
Resto del Mundo	\$ 0,53	1%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,65	23,81%
Cuba	\$ 0,53	0,01%	\$ 0,35	-33,33%	\$ 0,90	71,43%
Marítimo y Satelital	\$ 7,18	0,00%	N/a	n/a	\$ 6,80	-5,32%

PROYECCIÓN DE PENETRACION DE LAS TARJETAS CALLING
CARD

Con el objetivo de incrementar el servicio de Tarjeta Amigo Universal, se aprovechará la expansión de la red de telefonía pública para que el cliente posea una mayor cantidad de puntos de acceso.

Otra estrategia es atacar aquellas poblaciones que poseen cobertura celular que actualmente no posee telefonía pública celular.

PROYECCION DE CRECIMIENTO DE TELEFONIA PUBLICA

Telefonos Instalados	R-2	R-1	Nacional
2004	5000	5000	10000
2005	10000	10000	20000
2006	20000	20000	40000
2007	30000	30000	60000
2008	39000	39000	78000
2009	46800	46800	93600
2010	51480	51480	102960

ESTRATEGIAS DE PROMOCION

En la publicidad se enfatizará principalmente la calidad del servicio, la facilidad con que el usuario puede acceder al producto incluyendo los lugares de adquisición del producto, enfatizando la ventaja competitiva al poder otorgarle al usuario el poder de elegir el servicio que le dará así como calling card, internet o prepago.

Se planea realizar campañas de difusión que resalten las cualidades del servicio.

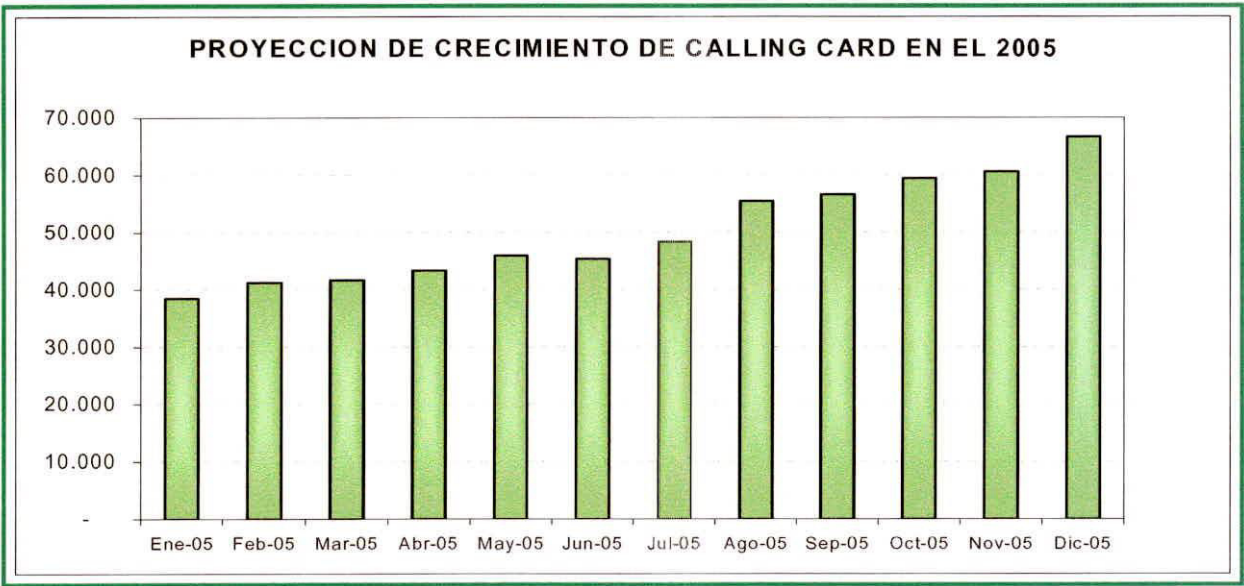
La estrategia que se empleará para publicitar el servicio es por los medios de Comunicación, así

- Prensa
- Radio
- Televisión .

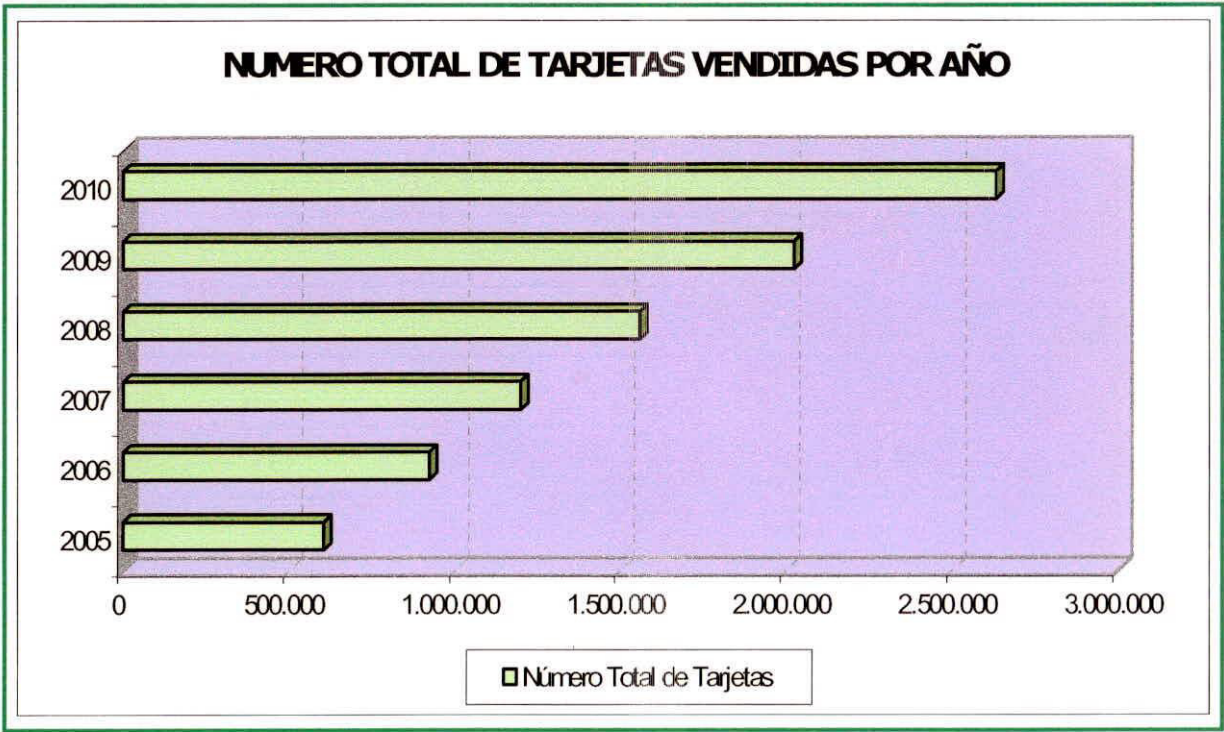
Otro punto importante es realizar la respectiva difusión es mediante los canales de distribución con los que se cuenta .

- Distribuidores
- Subdistribuidores
- Retailer
- Tiendas de Servicio, Supermercados y Centros comerciales
- Para incrementar el servicio de calling Card se aprovechará la masificación del Servicio de Cabinas Públicas para que el cliente posea una mayor cantidad de puntos de acceso para su utilización.
- Otra estrategia es atacar aquellas poblaciones que poseen cobertura celular que actualmente no posee telefonía pública celular.

PROYECCIÓN DE PENETRACION DE LAS TARJETAS CALLING CARD



	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingreso por tarjetas	6074040	7200796	9361098	12169090	15820146	20565913,9
Número Total de Tarjetas	603.000	920700	1196910	1555950	2022775	2629576

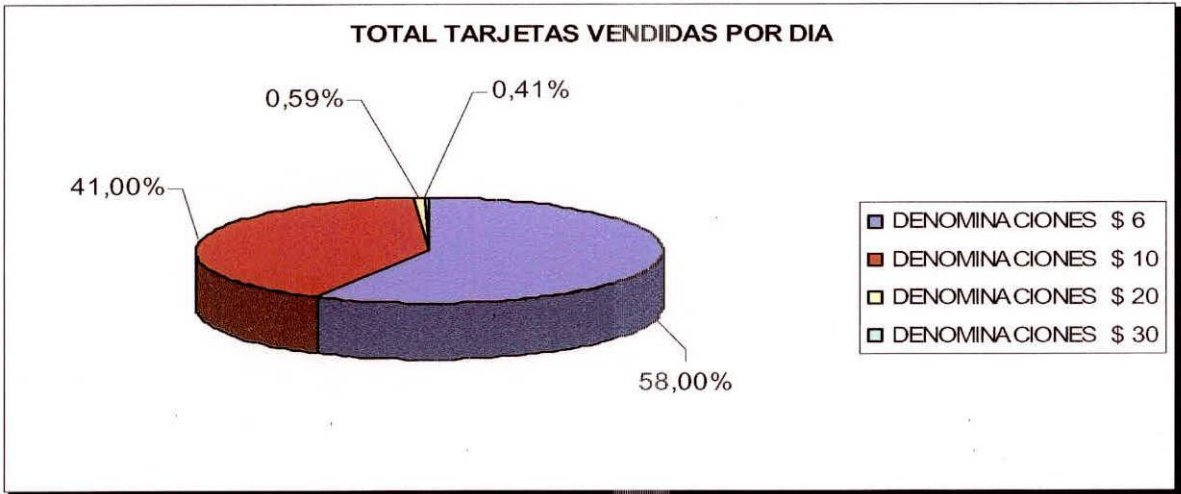


Para realizar la proyección de venta de tarjetas Calling Card, se consideró el 10% del número de tarjetas prepago vendidas, luego se re realizó un análisis de crecimiento de acuerdo a los observados por nuevos productos.

Se ha considerado para el porcentaje de ventas el número de tarjetas vendidas por denominación.

Actualmente se tienen denominaciones de \$6,\$10, \$20 y \$30 , cuyo porcentaje de participación es 58%, 41%, 0,59% Y 0,41% Respectivamente .

	DENOMINACIONES			
	\$ 6	\$ 10	\$ 20	\$ 30
Total Tarjetas Vendidas	49943,8	35305,1	508,049	353,051



En el primer año se contempla crecimiento de un 30% , en los siguientes años se consideran crecimientos del 23%.

TECNICAS DE MERCADEO PARA EL LANZAMIENTO

- Aprovechar el incremento del número de cabinas existentes
- **Hacia Canales de Distribución:** Se aprovechará la infraestructura que se tiene con los canales de distribución para llegar al usuario, ya que se empleará la tarjeta Prepago Amigo así el proveedor, vendedores minoristas o informales no necesitarán realizar una inversión inicial para ofrecer el producto, todo lo contrario, constituye una oportunidad para incrementar su negocios y las ganancias que esto consituye.
- **Hacia Personal Interno:** Campañas de capacitación que se ofrece hacia personal de la empresa para el conocimiento del producto, en especial de los asistentes personalizados y de atención telefónica
- Incentivar campañas de difusión hacia los asistentes de Servicio al clientes para que mencionen al usuario la existencia del producto, acompañado esto de cartillas informativas.

Capacitación

- La empresa emprenderá campañas de capacitación orientada a los distribuidores usando el poder de convocatoria existente y axial consolidar la difusión del nuevo producto. Una vez capacitado el distribuidor se puede inferir que los siguientes niveles en la cadena de valor podrán conocer y adquirir el nuevo producto.

ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La comercialización se realizará con la red de distribución y puntos de venta del servicio de telefonía celular de Conecel a nivel nacional, que incluyen Centros de Distribución y Subdistribución autorizados, Centros de Atención al Cliente, supermercados, farmacias, micromercados, internet, bancos, etc. Por tratarse de un producto masivo, se ampliará la red de distribución, potencializando a pequeños negocios, tiendas, gasolineras y cualquier tipo de sitio que comercialice bienes y servicios que tengan alta demanda de comercio.

Se considera para el análisis, la proyección de crecimiento del mercado actual en Prepago y consideraciones básicas de ingreso de un nuevo producto que abarcaría prácticamente a todo el mercado de telefonía convencional.

Cabe indicar que esta proyección es para el primer año a partir de la comercialización del producto. Se debe complementar el mismo a través de campañas publicitarias y

promociones que generen cultura de uso de esta tarjeta y fidelización del consumidor. Los puntos de venta son otro factor esencial en el éxito del mismo. Potencialmente todos los sitios de ventas masivas como supermercados, micromercados y el sector de distribuidores de tarjetas son los protagonistas en esta difusión del producto, para lo cual se requiere afianzar los actuales e incorporar nuevos puntos al mismo.

La venta de tarjetas por medios electrónicos, ATM y banca móvil estarán en una segunda fase para lo cual se necesita incorporar una infraestructura que permita generar ingresos adicionales a la empresa a través de compras en línea de fácil acceso.

CONTROLES

El plan de Marketing será evaluado en base a los siguientes controles :

- Ingreso por asterisco de acceso al servicio: Permitirá conocer el consumo en dólares del usuario Calling Card
- Ingresos por accesos desde cabinas, celulares y convencionales para analizar la penetración del servicio en el tipo de cliente.
- Reporte de Llamadas hacia Celulares, Convencionales y LDI: Permitirá conocer las tendencias de uso del usuario.
- Reportes de disponibilidad del Servicio: Permitirá conocer los niveles de disponibilidad que deberá ser de 99,99%
- Sondeos de opinión telefónica: Para conocer la opinión del usuario frente al servicio y como mejorarlo.
- Número de tarjetas activadas para Calling Card : Permitirá conocer el número de tarjetas usadas por este concepto.

ANALISIS TECNICO

CARACTERISTICAS DEL SERVICIO

En el servicio de Calling Card se contempla las siguientes disponibilidades de tarjetas:

- Tarjetas de múltiples denominaciones (\$6, \$10, \$20, y \$30)
- Fecha de expiración por denominación de tarjetas

- Configuración de la longitud del número de las tarjetas (PIN)
- Llamadas a destinos local, celular e internacional.
- Acceso usando un número específico (desde un fijo) y desde un asterisco (desde la misma operadora)
- Acceso desde teléfonos móviles, fijos y públicos
- Configuración opcional de password

Entre otras, las facilidades de llamada de este servicio, que pueden ser configuradas por tarjeta, son:

- Información del crédito disponible antes de cada llamada.
- Información del costo de la llamada realizada.
- Llamadas en serie (follow-on). El cliente, una vez identificado por el sistema, puede realizar varias llamadas sin necesidad de volver a introducir cada vez los datos de su tarjeta.
- Restricciones de llamadas por tipo de tarjetas (usando las tablas de bloqueo y las listas blancas)

Features Comerciales

Entre las facilidades que otorga este servicio al usuario se puede mencionar:

- IVR de respuesta de voz interactiva
- Warning de bajo balance
- Anuncio de balance y expiración de la tarjeta
- Anuncio multilenguas
- Anuncio de auspicio de diferentes productos comerciales
- Anuncio de la duración de la llamada máxima
- Anuncio de condiciones de errores (insuficiencia de saldo, introducción equivocada del de la tarjeta, etc)
- Posee números gratis
- Consulta gratis al Call Center

Cobro de la llamada

La cobro de la llamada del servicio de Calling Card se lo hace a través de:

- Control de la llamada en tiempo real

Planes de Tarifación

El servicio de Calling Card ofrecido por Telligent y Tecnomen posee 2 tipos generales de planes de tarifación:

- Estructura flexible de facturación de llamadas

Calling Card usa un número de factores para determinar la tarifa de la llamada entre las que se puede mencionar: Categoría de llamada, profile ID, duración de la llamada, ofertas de tarifas (un costo en el día y otro en la noche), tasa de banda de tiempo, etc.

- Facturación dependiendo del origen/destino

Es aplicado dependiendo en donde se origina, esto es si la llamada se origina desde teléfonos fijos, móviles o celulares.

Reportería

Calling Card por medio de una herramienta de reportaría configurable obtenemos reportes en bases a las informaciones almacenadas en los CDRs (Call Detail Records), archivos estadísticos o datos de la Base.

Los reportes que se generan dan información sobre número de Calling Cards, número de Calling Card activas, número de activaciones por denominación de la tarjeta, tráfico asociado con cada tipo de Calling Card, entre otras.

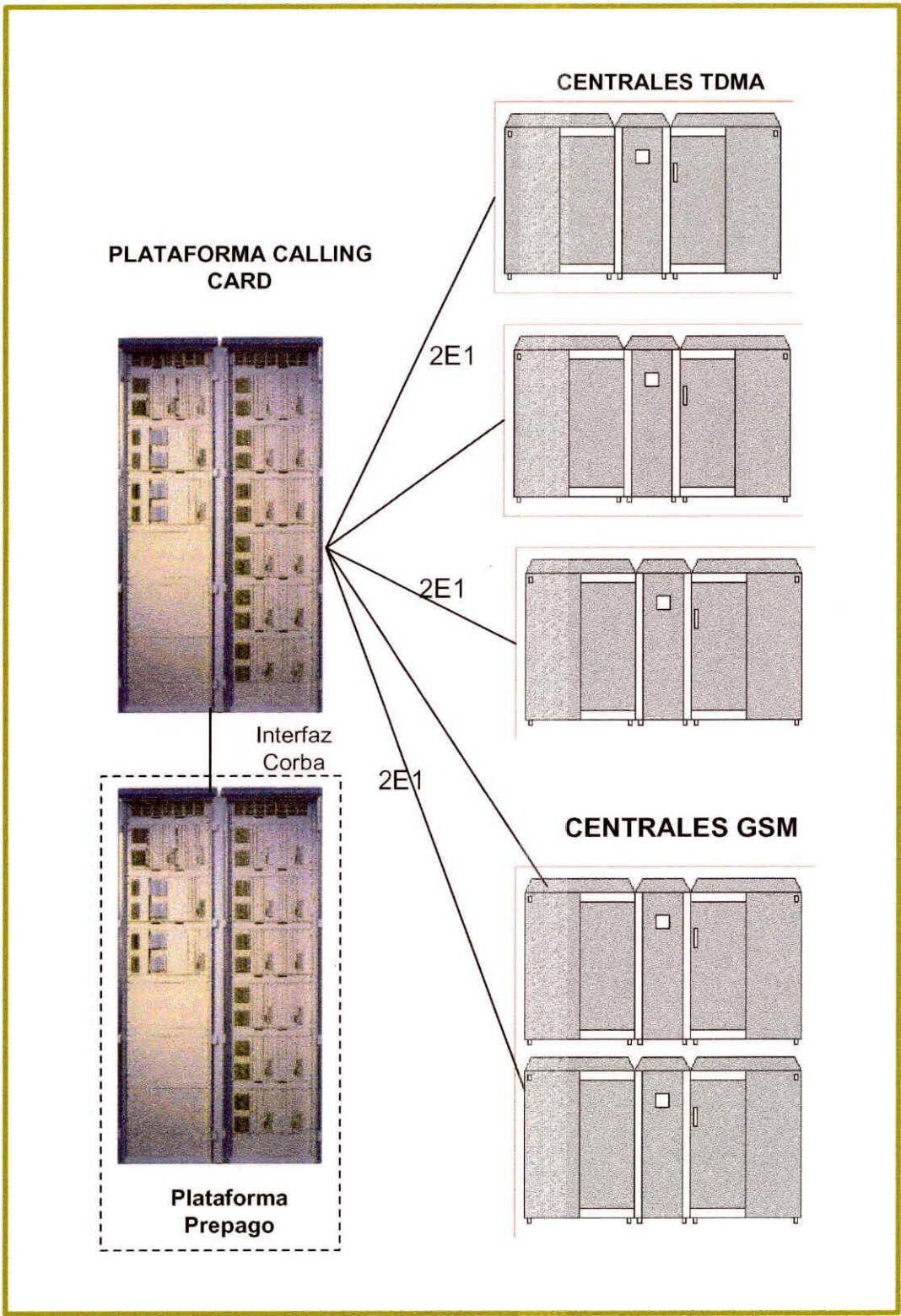
ELEMENTOS DE LA RED PARA OFRECER EL SERVICIO **CALLING CARD**

EQUIPOS

Para proveer el servicio de Calling Card se utilizará los equipos Telligent. Con la finalidad de utilizar la infraestructura actual se la integrará con la Plataforma de Prepago.

Calling Card utilizará 2 servidores en configuración redundante, con E1 hacia cada una de las centrales celulares.

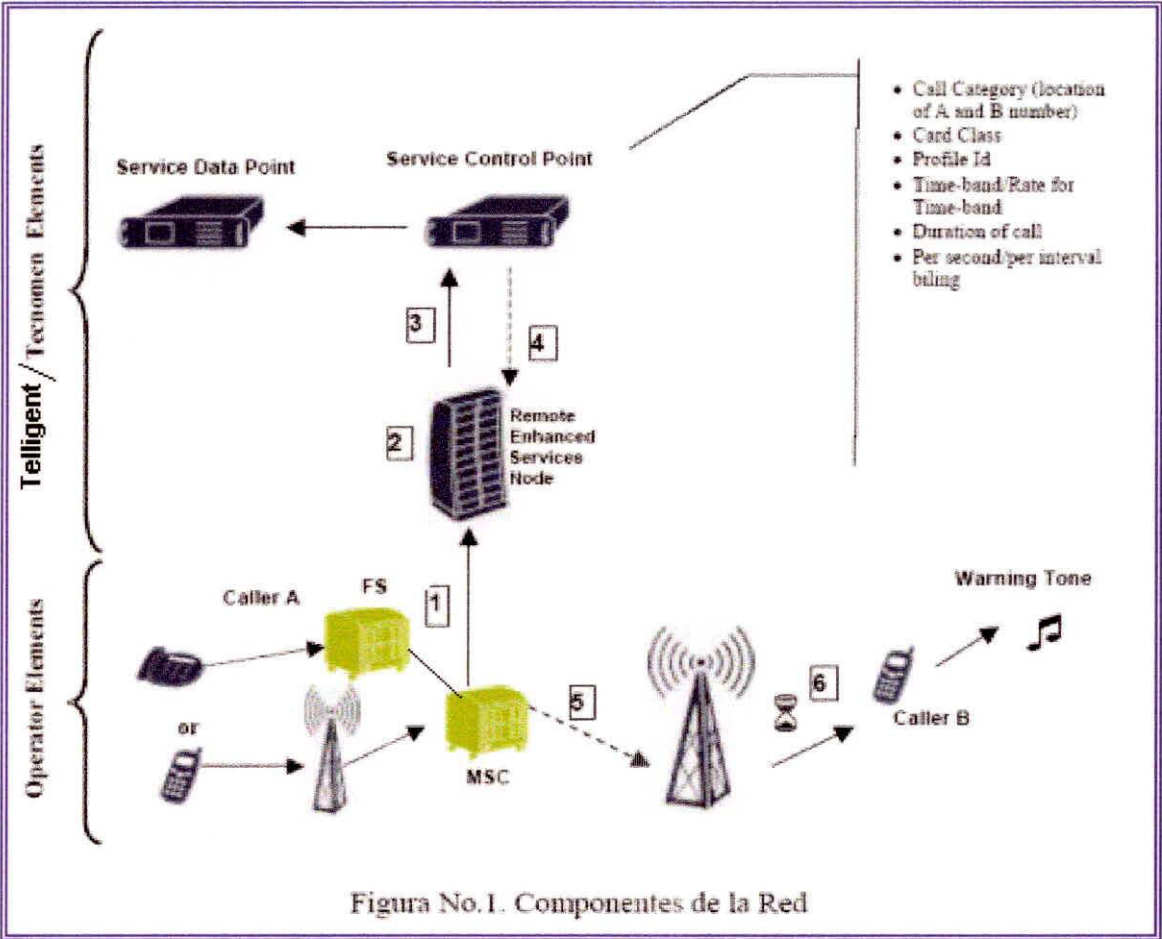
Por cada una de las centrales Celulares salen 2 E1 hacia los servidores Calling Card, uno hacia el servidor1 y otra hacia el servidor2 , así se garantiza la redundancia en conexión, de tal manera que cuando falle 1E1, la otra asuma el control y no existan caída de llamadas



Calling Card se integrará con la Plataforma de Prepago para efectos de mantener la validación de vouchers y poder usar la misma tarjeta. Los sistemas con los que va a interactuar la plataforma Calling Card será con las centrales celulares propias (en el caso que el originador de la llamada sea PORTA) y con las centrales de otros operadores (en el

caso que el originador sea fijo u otro operador celular), y utilizaría como gestión de voucher y administración de las tarjetas un mismo Customer Care.

Los componentes de interacción de Calling Card se aprecian en la gráfica Figura No.1



1.- La plataforma Calling Card actualmente está compuesta de los siguientes elementos:

- ESNG Gateway Enhanced services Node
- ESNR Remote Enhanced services Node
- SCP Service Control Point
- SDP Service Data Point
- PSP Prepaid support Point
- Customare Care

Para el servicio de Calling Card se hará necesario expansiones y configuraciones a nivel de HW/SW, entre las expansiones consta los elementos denominados SDP Service Data Point propia de Calling Card.

TARJETA UNIVERSAL PREPAGADA (TUP), tendrá una organización administrativa tendiente a ser plana, especialmente en los últimos niveles. La idea principal por la que será descentralizada responde al hecho que a la alta dirección no hay que interferirla con la operación diaria de la nueva División, por lo que, al mismo tiempo, adquirirá flexibilidad y velocidad para tomar decisiones. Estas decisiones están ligadas especialmente a mantener las estrategias y ambiente de la División, y el ritmo de crecimiento de acuerdo a necesidades del mercado.

Por otro lado, ya que un factor clave del éxito de un negocio son sus recursos y capacidades, será muy importante la organización interna, puesto que ello nos permitirá prosperar en medios hostiles y además lograr una posición de diferenciación de servicios y generar lealtad en el cliente, tal como nos lo hemos propuesto. Para implantar el modelo de organización, no debemos desprendernos de las enseñanzas que nos ha dejado la cultura organizacional existente a través de sus organizaciones.

PERSONAL EJECUTIVO

Para asumir los puestos de administración, mercadeo, legal y tecnológico de TARJETA UNIVERSAL PREPAGADA (TUP), será gente de las unidades existentes y que demuestren sus dotes de liderazgo y del cual se haya comprobado una superación, tanto del punto de vista técnico, administrativo, así como en los aspectos personales.

La nueva unidad tendrá el apoyo de las gerencias de Desarrollo y Marketing, para la configuración y ajustes de las interfases así como para potencializar los nuevos servicios que se brindará a través de esta tarjeta.

La operación y mantenimiento de este nuevo servicio estará a cargo de la Gerencia de Conmutación.

Para la administración del producto estarán a cargo: las Gerencias de Desarrollo, Productos Prepago.

Para el control de facturación e ingresos: Gerencia de Producción y Aseguramiento de Ingresos.

Comercialización: Gerencia de Distribuidores.

ORGANIZACION

La organización que soportara la unidad de TARJETA UNIVERSAL PREPAGADA (TUP), quedará estructurada de la siguiente manera:

1. Un Gerente de Administrativo/Comercial para TARJETA UNIVERSAL PREPAGADA

Definición del perfil del producto

Proyecciones del uso del producto en el mercado

Difusión comercial (Publicidad y Promoción)

2. Un Supervisor de Ventas

Velar por la normal provisión y distribución de las tarjetas a los centros de distribución que Porta tiene a nivel nacional

3. Una Secretaria para la unidad

4. Un Jefe para Aseguramiento Ingresos

Control anti-fraude y auditoría de CDRs

5. Un Supervisor de Sistemas para facturación e implementación de nuevos planes

Transacciones a nivel de IDLs (Consultas, modificación, etc)

Ajuste de procesos de mediación y provisionamiento

6. Un Jefe Técnico para administración y carga de nuevos planes en la plataforma de Calling Card

Coordinación con proveedor para el desarrollo del producto

Pruebas de funcionalidad

Implementación y puesta en operación

7. Un Asistente para Roaming e Interconexión:

Definición de contratos de interconexión con los diferentes operadores

8. Un Asistente Profesional Jurídico y Legal para la nueva Unidad

Velar por el cumplimiento de los contratos de conseción y gestiones con el ente Regulador

9. Quince Impulsadores de ventas, en el primer año.

10. Un Jefe de Compras

Velar por el normal provisionamiento del stock y control de inventario de tarjetas de Calling Card

2.- Centrales Celulares (TDMA y GSM) propias de la red actual. Dependiendo la tecnología celular del teléfono del cual se origina la llamada Calling Card. Las centrales celulares GSM (MSC) usan como medio de acceso las BTS.

3.- Centrales Fijas de los otros operadores, cuando la llamada Calling Card se origina desde un teléfono fijo, las centrales correspondiente al teléfono originador encamina la llamada Calling Card a la Plataforma Prepago para el procesamiento y enrutamiento de la llamada correspondiente. Para explicar de una mejor manera el funcionamiento de los componentes de la red para ofrecer el servicio es necesario mencionar la secuencia de Calling Card.

SECUENCIA DE LA LLAMADA CALLING CARD

1.- Cuando un usuario marca el número de teléfono libre (ya sea un (*) Asterisco o 1-800 AMIGOS), las centrales celulares o centrales fijas reconoce la llamada como Calling Card para el teléfono. La llamada se encamina a uno de los Remote Enhanced Services Nodes (ESN remotos).

2.- Son chequeadas las configuraciones de filtros y las llamadas son enrutadas a unos de los Gateways Enhanced Services Nodes (GESN).

3.- Una de las funcionalidades del GESN permite selecciona el Service Control Point (SCP) conveniente para manejar la llamada. El ESN Gateway establece un diálogo con el SCP escogido para procesar la llamada.

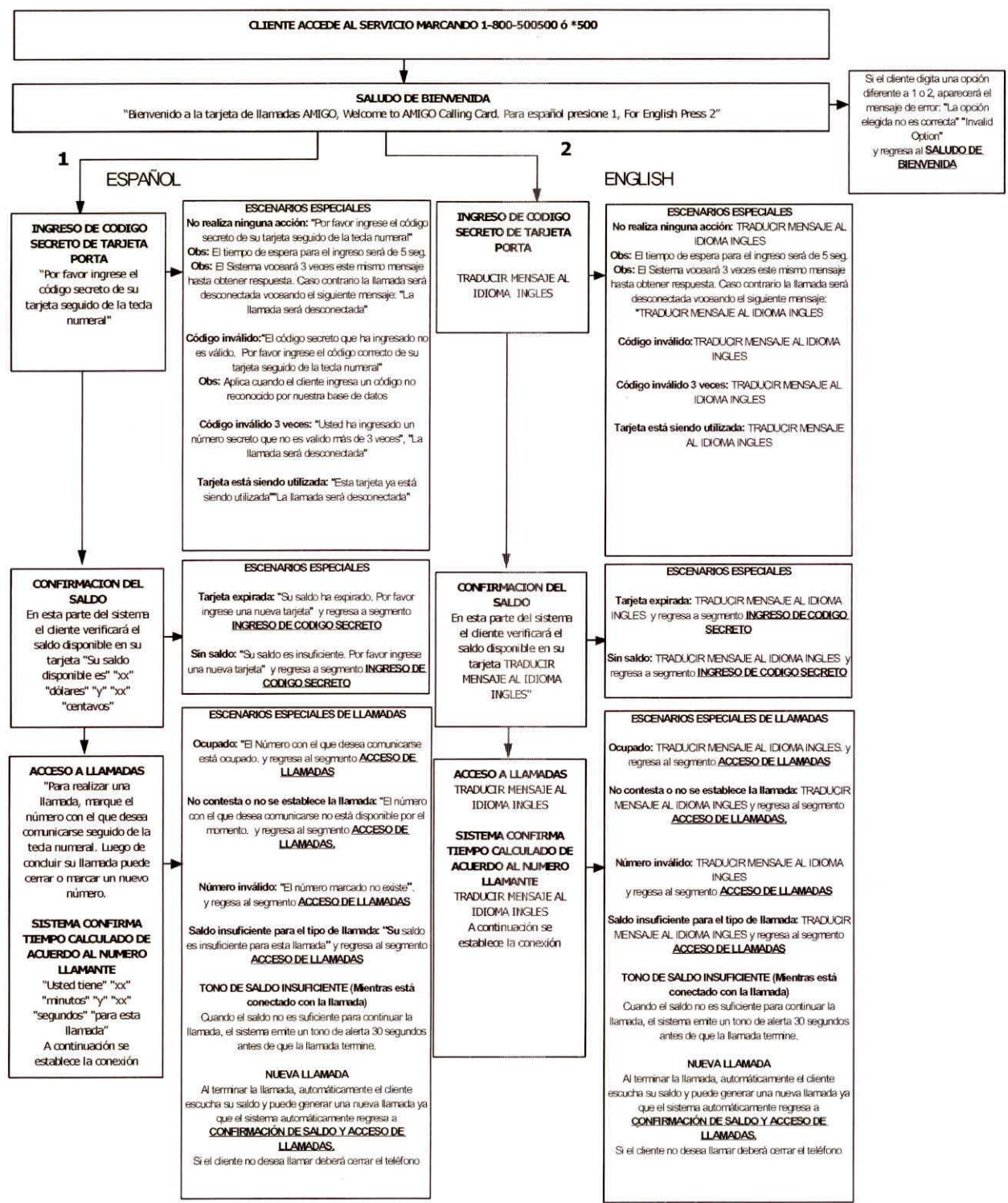
4.- El proceso lógico del SCP escogido verificará el número marcado y le incitará a incorporar el número de tarjeta Calling Card y el número de B (# destino). Una vez ingresado el número B, Calling Card de Alligent chequea el balance de saldo de la tarjeta con el balance de la tarifa de la llamada que se quiere realizar. El costo aplicado para la llamada depende de un número de factores incluyendo las categorías de llamadas, clases de tarjetas, profile ID de la tarjeta, banda de tiempo de la llamada, duración de la llamada, etc.

5.- Si hay suficiente saldo para hacer la llamada, el SCP manda al ESN para establecer la llamada.

6.- La central celular o la central fija conecta la llamada al número destino. Alligent/Tecnomen Calling Card monitorea el saldo de la tarjeta en tiempo real.

7.- Calling Card otorga un tono amonestador al usuario de la tarjeta indicándole que su saldo está cerca de termina. El usuario puede seguir con la llamada hasta que el crédito expira y la llamada es desconectada.

FLUJO DE LLAMADAS UTILIZANDO CALLING CARD

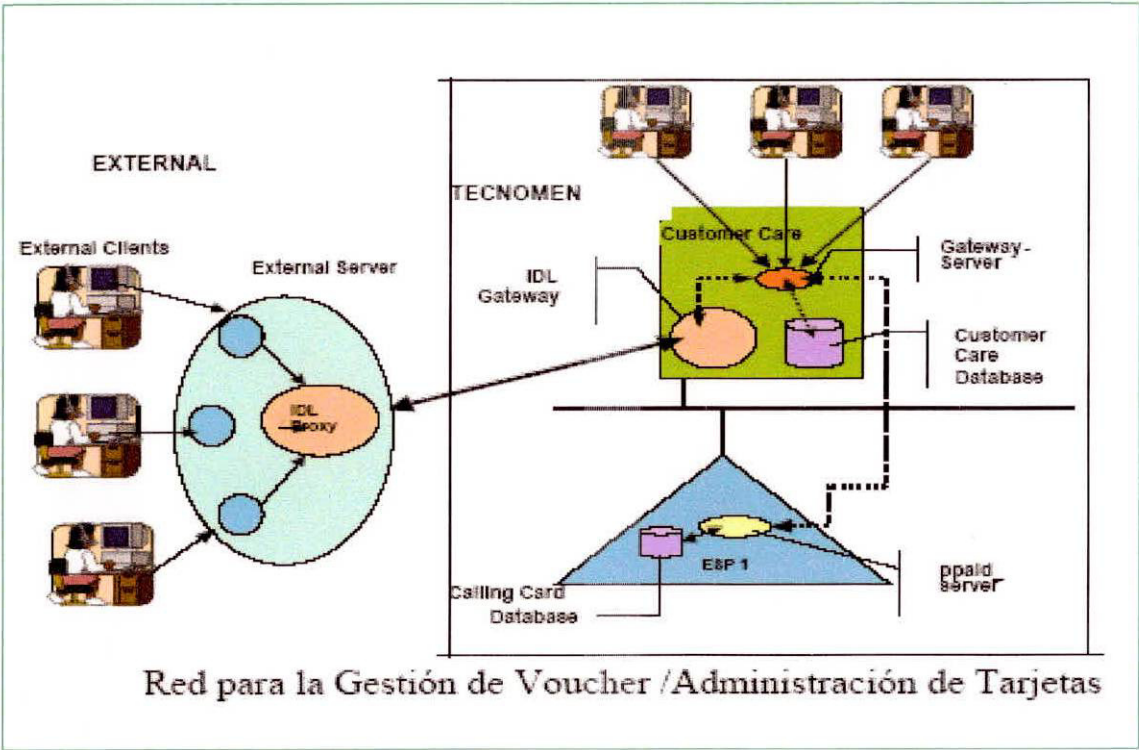


SISTEMA DE GESTIÓN VOUCHERS /ADMINISTRACIÓN DE
TARJETAS

Para estas funcionalidades el servicio de Calling Card lo realiza a través de IDL's desde el Customer Care. Las IDL's son interfaces incorporadas en el sistema y gobierna el acceso a estas funciones.

La administración de las tarjetas realizadas a través de las IDL's comprende en generación del número serial de las tarjetas en la base de datos, encriptación, creación, distribución, activación, autenticación y expiración.

Fig. Red para la Gestión de Voucher /Administración de Tarjetas.



SEGURIDADES

Como medida de seguridad el servicio Calling Card cuenta con lo siguiente:

Encriptación de la tarjeta “Calling Card” cuando las tarjetas se transmiten del sistema de gerencia de vouchers/tarjetas a la imprenta, los datos se encriptan.

El sistema de Calling Card emplea todos los mecanismos necesarios para restringir los accesos de las cuentas específicas del usuario a los sistemas de ellos mismos o a los subconjuntos de la funcionalidad de los sistemas. El acceso a estos sistemas está por medio

de username y de contraseña. Además hace uso de password robustos que pueden ser activados a nivel del sistema operativo. Esto asegura que el password de la cuenta específica de un usuario tiene que ser cambiada después de un periodo de tiempo. El periodo de validación del password por cada usuario del sistema es configurado por el administrador de cada sistema Unix.

Calling Card hace uso de una base de datos Sybase específicamente de tipo RDBMS (Relational Database Management System) en el SDP y en los componentes del Customer Care. Cuando las seguridades de este tipo de base de datos están habilitadas se asegura que los accesos no autorizados sean rechazados, esto también previene que se haga una extracción manual de números de tarjetas desde la base de datos.

ANALISIS ADMINISTRATIVO

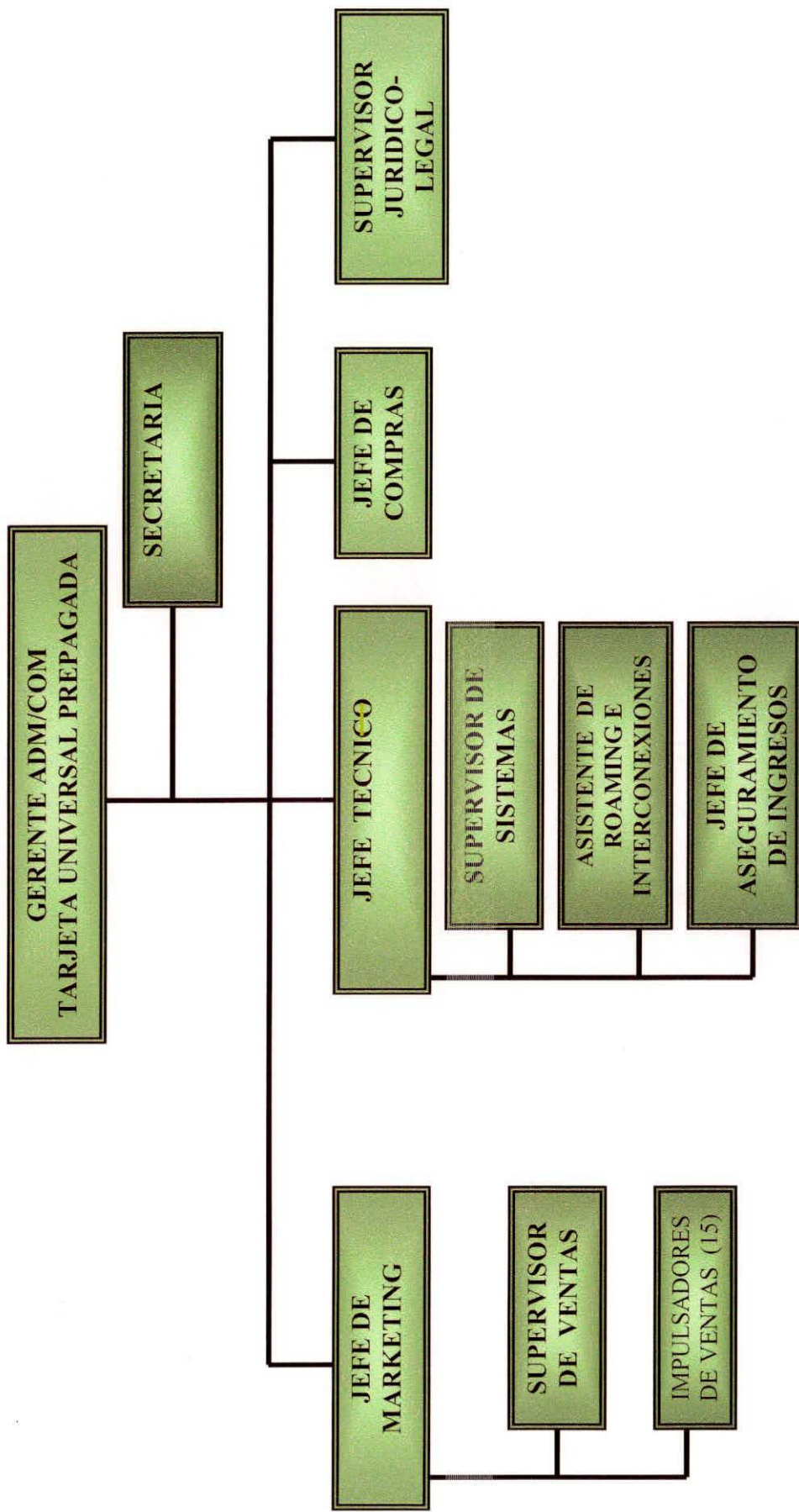
Un factor clave del éxito de un nuevo negocio generalmente radica en el esquema como éste está constituido, en la forma como se ha estructurado para enfrentar los retos del mercado en cada una de las áreas en que el negocio se compone. Entonces si los propios recursos, capacidades y estrategias llevan al liderazgo o al fracaso, debemos optimizarlos y focalizarlos en una dirección tal, con una fuerte estructura, para que pueda prosperar aún en medios de mercados hostiles y así lograr la posición de servicios diferenciados y lograr conseguir lealtad del cliente que estamos que sería el éxito del negocio.

Dentro del grupo tecnológico de Conecel, que incluyen las áreas de IT y Técnica, existe el personal idóneo para desarrollar conjuntamente con el proveedor la solución integral de Tarjeta Universal. No se requiere contratar personal adicional por parte de la empresa

GRUPO EMPRESARIAL

Por tratarse de una oportunidad de negocio al interior de la empresa y para cubrir las expectativas de demanda del servicio, el grupo empresarial apoya el desarrollo de este plan de negocios. El principal accionista de Conecel es América Móvil, empresa ligada al grupo Carso de México con una alta trayectoria y experiencia en las telecomunicaciones a nivel latinoamericano.

El organigrama quedará establecido, tal como se indica en la figura siguiente.



EMPLEADOS

Para que el personal que se encargara de esta nueva unidad muestre una cultura corporativa adecuada, la administración se encargará de promover valores al interior de la empresa, haciendo énfasis en los siguientes puntos:

1. Autonomía y espíritu empresarial, los empleados deberán ser motivados a asumir riesgos, crear nuevos productos; el nivel gerencial estará íntimamente ligado a las operaciones diarias de la unidad;
2. Se enseñará a los empleados a no desviarse de sus actividades principales; si bien tienen una autonomía, no deben realizar actividades independientes de su área de experiencia, para que así la empresa siga fiel a la esencia de su negocio; y,
3. Motivación, sobre todo. La productividad mejora si los empleados realizan su trabajo en ambientes agradables; para mantener ese ambiente se mejorará aspectos como el reclutamiento de personal promocionando gente interna, establecer un rango de remuneraciones justas, los beneficios sociales corporativos, los incentivos por resultados, incentivos internos como gánate una estrella y promoción de capacitación continua dentro y fuera del país, entre otras ventajas.
4. Control y disciplina: todos los empleados tendrán un código de ética a seguir, sabrán que están sujetos a control, a constantes evaluaciones de desempeño, y que los errores debidos a incompetencias no serán admitidos. Claramente deben especificarse las sanciones disciplinarias que pueden llegar hasta el despido.

Con estas medidas, la administración logrará potenciar a los empleados con un gran nivel de compromiso, que se comporten y actúen de manera congruente a la filosofía y fines de la nueva Unidad.

ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

En la actual tendencia del mercado de las telecomunicaciones, la dirección de su cambio es muy similar en la mayoría de países, difiriendo sólo en aspectos propios de cada país, tales como los recursos, su marco regulatorio y estructura de mercados particulares.

Estamos convencidos, además, de que la regulación de este mercado debe mantenerse, pero con un mínimo de injerencia, dejando que la libre competencia del mercado sea el mejor guía para que los consumidores escojan su preferencia en términos de tecnología, calidad y tarificación, de la misma forma debe estar abierta la opción para que los usuarios puedan hacer uso de esa tecnología y escoger el sistema o esquema mas eficiente en el mercado para realizar sus comunicaciones sea este voz o datos y así satisfacer sus necesidades.

Todos los participantes de este mercado reconocen que los beneficios de una competencia justa se trasladan directamente al usuario.

Para asegurar el asentamiento de una competencia sana, justa y viable sí es importante el ambiente regulatorio, el cual oriente sus esfuerzos en :

- Regular la estructura del mercado
- Establecer un marco de competencia
- Proteger al consumidor



En nuestro país también se ha tratado de implementar estos principios que son generalmente aceptados en forma global, sin embargo aun existe una sobreprotección a los incumbentes y no se dan en su totalidad la apertura de las telecomunicaciones donde todos los operadores puedan ofrecer sin restricción todos los servicios que un sistema de telecomunicaciones puede ofrecer.

PROCEDIMIENTO LEGAL

A fin de que Conecel a través de su nueva unidad de negocio TARJETA UNIVERSAL PREPAGADA con su producto Tarjeta Amigo Universal pueda brindar el servicio de comunicación, será necesario actuar de acuerdo a los Reglamentos pertinentes, por lo que se debe cumplir con lo que dispone el "Reglamento para otorgar concesiones de los servicios de Telecomunicaciones que se brindan en régimen de Libre Competencia", el mismo que manifiesta en su artículo 15 que *"La concesión es un contrato mediante el*

cual se otorga a una persona natural o jurídica el derecho a explotar servicios públicos, servicios al público y portadores de telecomunicaciones."

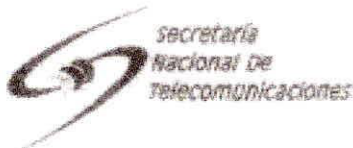
Conecel en función de su concesión para servicios de telecomunicaciones a través de su nueva unidad de negocio TARJETA UNIVERSAL PREPAGADA, basado en el concepto de la libre competencia pondrá en el mercado su producto Tarjeta Amigo Universal la misma que ofrecerá las siguientes modalidades de comunicación a los usuarios que la usen:

- La tarjeta Amigo Universal podrá ser usado para comunicaciones de cualquier equipo celular de Porta a cualquier destino celular o fijo, para lo cual se usara un numero especial *502 para celular con tarifa cero para el usuario.
- La tarjeta Amigo Universal podrá ser usado en una Segunda Fase para comunicaciones de cualquier equipo fijo a cualquier destino celular de cobertura de Porta, para lo cual se usara un numero especial 1-800-XXXXXX con tarifa cero para el usuario pero regulado con costos de interconexión basados en acuerdos comerciales de mutuo beneficio basado en un esquema ganar - ganar para todas las operadoras.

Adicionalmente, como el servicio propuesto en uno de los casos utiliza para establecer la comunicación una parte de la infraestructura de los operadores fijos entrara en operación cuando se haya acordado y firmado los acuerdos de interconexión para poder ofrecer a nuestros usuarios la posibilidad de usar su tarjeta Calling Card también en los teléfonos fijos para comunicarse con los usuarios celulares de Porta.

Esta debilidad si no se logra implementar con los acuerdos de interconexión, en el futuro será solventada cuando la CONATEL elabore el Reglamento que habilite la libre competencia para este tipo servicios que todos los operadores puedan ofrecer sin restricción, lo cual se logrará cuando el Estado Ecuatoriano subaste las licencias para OPERADOR DE LARGA DISTANCIA NACIONAL E INTERNACIONAL, lo cual hasta la fecha solo los Operadores Fijos están habilitados, con la liberación de este Reglamento cualquier operador que tenga esta licencia y con convenios de interconexión establecidos y regulados podrán ofrecer todas

las modalidades posibles de comunicación a sus clientes, en consecuencia PORTA podrá ofrecer sin problemas a sus usuarios el caso de comunicación (llamadas desde un Operador Fijo a la red Celular para llamadas locales y de larga distancia desde un fijo), que hoy mismo tienen cierta restricción o esta atado a acuerdos con los operadores fijos quienes no dan las facilidades para que otro operador pueda ofrecer abiertamente un producto tipo Callig Card.. En base a lo indicado se adjunta la autorización del 1-800 para Conecel dado por la SENATEL



Oficio No. SNT-2004- 1955

Quito, 25 AGO 2004

Señor Licenciado
Javier Egea Ortega
PRESIDENTE EJECUTIVO
CONECEL S.A.
Presente

CONECEL - QUITO
No. 1835
Fecha 27 AGO 2004
PASADO A

REFERENCIA: DJYR-1564-2004 (2004-08-17)
DJYR-1565-2004 (2004-08-17)
DJYR-1566-2004 (2004-08-17)
DJYR-1567-2004 (2004-08-17)

ASUNTO: OFICIALIZACIÓN DE NÚMEROS DE RED INTELIGENTE

De mis consideraciones:

En atención a las solicitudes realizadas mediante los oficios de la referencia, por medio del presente informo que los números de Plataforma de Red Inteligente 1800 que se detallan a continuación quedan formalmente asignados para ser utilizados con la red de CONECEL S.A.:

NÚMERO	MÁSCARA	NOMBRE	COBERTURA	RUC/CI
1800 282 282		CONECEL S.A.	NACIONAL	1791254237001
1800 283 283		CONECEL S.A.	NACIONAL	1791254237001
1800 264 487	AMIGOS	CONECEL S.A.	NACIONAL	1791254237001

NOTA: No se procede con la asignación del número 1800 111 111, ya que actualmente se encuentra asignado a ACOAUSTRO S.A. ASESORA DE SEGUROS en la redes de PACIFICTEL S.A. y ANDINATEL S.A.

Recordamos a ustedes verificar la asignación, visitando la página Web de la Institución cuya dirección es www.conatel.gov.ec.

Aientamente,

Ing. Juan Villarroel Merino
SECRETARIO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (S)

CONECEL
Registrado

ANALISIS SOCIAL

El servicio que presentará Conecel a través de su nueva unidad de negocio TARJETA UNIVERSAL PREPAGADA con su producto Tarjeta Amigo Universal vendrá a resolver el problema de comunicación de los usuarios y de los visitantes lo cual facilitará al turista la comunicación, puesto que a pesar de que la telefonía celular actual ha tenido mucho éxito, también es cierto que no ha tenido total penetración en todos los estratos sociales ni culturales.

La ambición de TARJETA UNIVERSAL PREPAGADA es precisamente atender a esos mercados ofreciendo portabilidad en el servicio y por supuesto, debido a la nueva tecnología, brindar servicios modernos ya disponibles en otras latitudes.

Para operar en este entorno, será necesario que se cumpla con los contratos firmados con el personal deberá responder a todas las normas y reglamentos sociales vigentes en el Ecuador, este cumplimiento legal le dará mayor imagen y solidez a este nuevo negocio.

ANALISIS ECONOMICO/ ANALISIS FINANCIERO

POLITICAS CONTABLES DEFINIDAS

VENTAS

Se considera que la totalidad de las ventas se harán al contado

COSTO DE VENTAS

El costo de venta está conformado por: costo de la tarjeta calling card + comisiones a los distribuidores + costo de la llamada.

CLIENTES

Nuestra población de clientes son consumidores finales que cancelan de contado , por esta razón no tenemos saldos en cuentas por cobrar : clientes

INVENTARIOS

Para el período 2005 –2010 hemos proyectado que estrictamente todas las compras de tarjetas serán vendidas en su totalidad, razón por la cual el stock de inventarios es 0

ACTIVOS FIJOS

Las adquisiciones de activos fijos se registrarán a su precio de Costo más el valor del IVA (Impuesto al Valor Agregado). La depreciación de los activos fijos se realizará por el método de línea recta, de acuerdo a los porcentajes establecidos por la ley de régimen tributario interno del Ecuador.

IVA COBRADO-ICE

La cancelación de los impuestos se hará mensualmente, debiendo quedar pendiente los valores correspondientes al mes de Diciembre de cada año.

PARTICIPACION TRABAJADORES

La participación de trabajadores en nuestro país es del 15 % de las utilidades reportadas por la empresa .

IMPUESTO A LA RENTA

El pago del impuesto a la renta será del 25% , no se hará reinversión de utilidades .

CAPITAL SOCIAL

Está constituido inicialmente por aportaciones en efectivo de los accionistas de la empresa. La compañía proyecta realizar una capitalización de las utilidades retenidas de los ejercicios 2005 a 2007, con el objetivo de mejorar su estructura patrimonial y el valor de las acciones . A partir del año 2008 las utilidades se mantienen bajo el rubro de utilidades retenidas .

RESERVA LEGAL

Se hará una apropiación de las utilidades del 10% luego del 15% participación de trabajadores y 25% del impuesto a la renta.

GASTOS DE SUELDOS Y SALARIOS

Se cancelarán los Valores por sueldos y salarios como una remuneración unificada

INVERSIONES

Para nuestra empresa estima las siguientes inversiones en activos fijos desde el año 2005-2010, en el primer año es donde se realiza la adquisición de la Plataforma y los años siguientes se contemplan upgrades y actualizaciones

DEPRECIACIONES

Tanto los equipos como mobiliario se deprecian en línea recta a 10 años

PRESUPUESTO DE INGRESOS

En el presupuesto de ingresos se contemplan los valores por tarjetas con denominaciones de \$6,10,20,30 , se contemplan también 12% de IVA e ICE siendo computados estos valores para el Promedio de ingreso netos anuales

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA

En el presupuesto de mano de obra se ha contemplado las personas que intervendrán en este segmento de la compañía así, se tiene contemplado personal Técnico que garantizará la operatividad del servicio, como elementos de la parte comercial que jugarán también parte fundamental en la difusión del producto. Para el año 2005 se tiene contemplado contratar personal eventual como impulsadoras , que nos ayudarán en el cumplimiento de nuestro propósito

GASTOS DE OPERACIÓN

Para los gastos de operación están incluidos el contrato de mantenimiento de la Plataforma para evitar cualquier eventualidad que se pueda presentar y contar con el soporte respectivo.

Los seguros cubren los equipos contra daños sobre el hw/sw en caso de siniestros.

La capacitación inicial es negociada como parte de la adquisición de la Plataforma.

Adicionales son contemplados para difusión del producto

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

Publicidad: Comprende la difusión del producto en los diferentes medios de comunicación:

Radio, televisión, prensa,

Sueldos y Salarios : Corresponden a la remuneración del personal fijo que laborará en esta sección

ESTADO DE RESULTADOS

Nuestro costo de venta está estimado en un 38,29 %, siendo nuestro margen de utilidad bruta del 61,70 %, considerado un excelente resultado del ejercicio.

Los costos operativos , costo de la mano de obra , y los gastos de administración y ventas representan un 8,68% con respecto a las ventas

La utilidad antes de 15% Participación Trabajadores : representa un 50,27% demostrando que con esto nuestra inversión es rentable

La utilidad neta respresenta 28,84%, valor que dentro de la industria de las telecomunicaciones es muy satisfactorio.

Reserva Legal: La compañía ha considerado una apropiación del 10% de las utilidades luego de 15% participación de trabajadores y 25 % impuesto a la renta

EVALUACION INTEGRAL DEL PROYECTO

El análisis se basó en el escenario en el que los accionistas aportan el 100% de la inversión para el año 1 y las inversiones de los siguientes se obtendrán de los flujos de efectivo de la propia operación a través de una capitalización de utilidades.

LIQUIDEZ

Los niveles de liquidez en la razón circulante son lo suficientemente altos (entre 2,71 a 5,93) lo que indica la solvencia de activos para el pago de deudas.

ENDEUDAMIENTO

Debido a que el proyecto se financia por el aporte de socios y luego con la operación de flujo de efectivo de la unidad de negocio, el endeudamiento no existe y los indicadores corroboran la alta relación capital contable/activo y capital contable/pasivo.

PRODUCTIVIDAD

Los márgenes de utilidad neta/ventas netas están enmarcados en el rango: 0,25 al 0,28, lo que vuelve muy atractivo el modelo de negocios planteado.

RENTABILIDAD

Los índices de rentabilidad son bastante altos, con rangos desde el 44,42% al 22,23% en la razón utilidad neta/activos totales y del 63,52% al 26,47% en la razón utilidad neta/capital contable. El análisis de estos indicadores demuestran que el negocio es sumamente rentable con una baja aportación de capital de los socios para el inicio del mismo.

PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio refleja que para el primer año debe venderse un mínimo de 91.486 tarjetas Amigo Universal con un incremento moderado para los siguientes años finalizando en el 2010 con 199.031 tarjetas.

El margen unitario de 4,64 vs el costo unitario de tarjeta de 3,89, refleja el potencial de utilidad por tarjeta vendida que se tendrá en este modelo de negocios

$$\underline{\text{TIR} = 142,43 \%}$$

$$\underline{\text{VAN (4\%)} = 61'214.735,59}$$

CONCLUSIONES

- 📖 Calling Card representa un servicio más a brindar al usuario que permitirá solventar las necesidades de clientes ocasionales como son los turistas , y usuarios que no disponen de una línea celular, como en zonas rurales
- 📖 Calling Card cuenta con diversidad de accesos, sean estos por cabinas públicas, usuarios celulares Prepago y Postpago
- 📖 La estrategia de mercado se basa en diferenciación de producto, ofreciéndole al usuario facilidad de uso, disponibilidad, cobertura y diversidad de acceso desde celulares o cabinas de telefonía pública de Porta
- 📖 Los estudios de tarifas se basaron tomando en cuenta las tarifas existentes, con la finalidad de no minar el mercado existente y de consumo de otros productos como son los usuarios Prepago y Postpago.
- 📖 Luego del análisis de microentorno, los factores más influyentes son: las elevadas barreras de salida y a la alta rivalidad entre competidores. Dentro de las barreras de salida, el factor crítico es la especialización de activos. Dentro de la rivalidad entre competidores, el factor crítico es que los competidores no son diversos, ya que se disputan el mismo mercado.
- 📖 Esta oportunidad de negocio tendrá una incidencia positiva en la percepción del mercado, al tratarse de una alternativa de comunicación integrada que ofrece las facilidades de hablar desde cualquier teléfono fijo o celular hacia cualquier destino, adicionalmente ofrecerá la capacidad de acceder a Internet el momento que el usuario lo requiera.
- 📖 Dentro de la mesa de negociaciones para la firma del contrato de interconexión se excluye el acceso hacia el 1-800 desde convencionales para Calling Card, con la finalidad de no retrasar más el proceso, por lo tanto es necesario contemplar esta funcionalidad para la segunda fase

- 📖 Las Plataformas de Servicio cuentan con alta disponibilidad y confiabilidad, garantizando así la salida comercial del Servicio
- 📖 El recurso humano que operarán los equipos que brindarán el servicio se encuentra altamente capacitado, haciendo énfasis en los valores éticos y profesionales.
- 📖 Los beneficios para la empresa se verán casi en forma inmediata y con una diferenciación competitiva de alta demanda. No requiere una inversión muy alta y los índices de rentabilidad proyectan altos ingresos a corto plazo.
- 📖 Existirá la posibilidad de crear productos adicionales con este concepto y que prevee la inclusión de formas adicionales de comunicación prepagada: servicios como Mensajes Escritos, Multimedia Messaging, GPRS, Internet móvil, etc.
- 📖 Al incluir servicios adicionales en la telefonía prepagada y de fácil acceso conllevará a brindar facilidades a usuarios de Porta y hará atractiva la captación del mercado que no ha contratado su servicio con la empresa, masificando el servicio en lugares de alta influencia turística interna y externa como son hoteles, supermercados, aeropuertos, terminales , etc
- 📖 La principal estrategia de este negocio es diferenciación por servicio, al contar con un portafolio de productos dentro de la misma tarjeta, como es calling card, Internet prepago y recarga de prepago.
- 📖 Adicionalmente, la unidad de negocio aprovechará el mismo canal de distribución contando con una cartera segura y con menos costos operativos para la empresa.
- 📖 Existen tres fortalezas fundamentales que garantizarán el éxito del servicio
 - ◆ Cobertura
 - ◆ Canal de Distribución
 - ◆ Masificación de la telefonía pública

GLOSARIO

CDR Call Detail Records

ESNG Gateway Enhanced Services Node

ESNR Remote Enhanced Services Node

GSM Global System Móvil

MTX Móvil Telephone Exchange

MSC Móvil Switching Center

PSP Prepaid support Point

SCP Service Control Point

SDP Service Data Point

TDMA Time Division Multiplex Access

TPU Tarjeta Prepagada Universal

BIBLIOGRAFÍA

www.supertel.gov.ec

www.conatel.gov.ec

www.americamovil.com

info@teligent.com.br

Análisis financiero y de mercado de Porta

Innovación Empresarial – Rodrigo Varela

Marketing - Kotler

Casos de Gerencia de Telecomunicaciones

Estudio de Mercado Porta

Contabilidad Administrativa – Horngren, Sundem, Elliott

Contabilidad Financiera - Horngren, Sundem, Elliott

CUADROS

CUADRO # 1 PRESUPUESTO DE INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

ITEM	DESCRIPCION	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	EQUIPOS, MAQUINARIAS, INFRAESTRUCTUR Y SISTEMAS						
	SOFTWARE BASE	200,000.00	50,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	200,000.00
	SOFTWARE	100,000.00	100,000.00	150,000.00	100,000.00	100,000.00	180,000.00
	SOFTWARE DE DESARROLLO DE FUNCIONALIDADES ESPECIALES	100,000.00	150,000.00	100,000.00	100,000.00	150,000.00	150,000.00
	HARDWARE DE INTEGRACION	100,000.00	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00	0.00
	TOTAL INVERSION EN EQUIPOS, MAQUINARIAS E INFRAESTRUCTUR	600,000.00	450,000.00	650,000.00	400,000.00	450,000.00	700,000.00
	BIENES MUEBLES	30,000.00	5,000.00	3,000.00	5,000.00	2,000.00	2,000.00
	TOTAL DE INVERSIONES EN BIENES MUEBLES	630,000.00	455,000.00	653,000.00	405,000.00	452,000.00	702,000.00
	ACTIVOS FIJOS						
	TOTAL ACTIVOS	75,600.00	54,600.00	75,350.00	48,600.00	54,240.00	84,240.00
2	12% PAGADO	705,600.00	509,600.00	731,360.00	453,600.00	506,240.00	786,240.00
	TOTAL						
	12% PAGADO	2,460.24	3,750.40				
	RETENCIONES FUENTE POR COMPRAS	22,962.24	38,080.26				
TOTAL INVENTARIOS		255,022	313,024				
	RETENCIONES FUENTE POR COMPRAS						
	TOTAL						
	TOTAL						

CUADRO DE COMPRAS DE INVENTARIOS Y COSTO DE VENTAS

ITEM	DESCRIPCION	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL	COSTO	TOTAL	COSTO	TOTAL	COSTO	TOTAL
INVENTARIOS	Tarjetas vendidas													
	6	349,740.00	534,096.00	664,207.00	603,477.00	1,173,289.00	1,532,154.00	38,689.70	0.034	38,689.70	0.034	38,689.70	0.034	38,689.70
	10	4,425.92	377,467.00	490,733.00	16,864.93	829,317.75	1,076,126.18	29,197.46	0.034	29,197.46	0.034	29,197.46	0.034	29,197.46
	20	3,597.70	5,435.13	184,609	7,061.77	9,190.11	15,516.50	405.77	0.034	405.77	0.034	405.77	0.034	405.77
	30	2,472.30	3,774.67	4,907.33	240.10	6,379.40	10,761.26	261.67	0.034	261.67	0.034	261.67	0.034	261.67
	Total de Tarjetas Vendidas	603,600.00	920,700.00	1,196,910.00	600,844.94	1,555,950.00	2,829,576.00	68,774.35		68,774.35		68,774.35		68,774.35
	12% PAGADO			3,750.40	4,903.39			8,653.79		8,653.79		8,653.79		8,653.79
	RETENCIONES FUENTE POR COMPRAS			38,080.26	46,578.33			84,658.59		84,658.59		84,658.59		84,658.59
	TOTAL INVENTARIOS			41,830.66	51,481.72			93,312.38		93,312.38		93,312.38		93,312.38
	RETENCIONES FUENTE POR COMPRAS			3,750.40	4,903.39			8,653.79		8,653.79		8,653.79		8,653.79
TOTAL INVENTARIOS														
	6	349,740.00	534,096.00	664,207.00	603,477.00	1,173,289.00	1,532,154.00	38,689.70	0.034	38,689.70	0.034	38,689.70	0.034	38,689.70
	10	4,425.92	377,467.00	490,733.00	16,864.93	829,317.75	1,076,126.18	29,197.46	0.034	29,197.46	0.034	29,197.46	0.034	29,197.46
	20	3,597.70	5,435.13	184,609	7,061.77	9,190.11	15,516.50	405.77	0.034	405.77	0.034	405.77	0.034	405.77
	30	2,472.30	3,774.67	4,907.33	240.10	6,379.40	10,761.26	261.67	0.034	261.67	0.034	261.67	0.034	261.67
	Total de Tarjetas Vendidas	603,600.00	920,700.00	1,196,910.00	600,844.94	1,555,950.00	2,829,576.00	68,774.35		68,774.35		68,774.35		68,774.35
	12% PAGADO			3,750.40	4,903.39			8,653.79		8,653.79		8,653.79		8,653.79
	RETENCIONES FUENTE POR COMPRAS			38,080.26	46,578.33			84,658.59		84,658.59		84,658.59		84,658.59
	TOTAL INVENTARIOS			41,830.66	51,481.72			93,312.38		93,312.38		93,312.38		93,312.38
	RETENCIONES FUENTE POR COMPRAS			3,750.40	4,903.39			8,653.79		8,653.79		8,653.79		8,653.79
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES														
	6	349,740.00	534,096.00	664,207.00	603,477.00	1,173,289.00	1,532,154.00	38,689.70	0.034	38,689.70	0.034	38,689.70	0.034	38,689.70
	10	4,425.92	377,467.00	490,733.00	16,864.93	829,317.75	1,076,126.18	29,197.46	0.034	29,197.46	0.034	29,197.46	0.034	29,197.46
	20	3,597.70	5,435.13	184,609	7,061.77	9,190.11	15,516.50	405.77	0.034	405.77	0.034	405.77	0.034	405.77
	30	2,472.30	3,774.67	4,907.33	240.10	6,379.40	10,761.26	261.67	0.034	261.67	0.034	261.67	0.034	261.67
	Total de Tarjetas Vendidas	603,600.00	920,700.00	1,196,910.00	600,844.94	1,555,950.00	2,829,576.00	68,774.35		68,774.35		68,774.35		68,774.35
	12% PAGADO			3,750.40	4,903.39			8,653.79		8,653.79		8,653.79		8,653.79
	RETENCIONES FUENTE POR COMPRAS			38,080.26	46,578.33			84,658.59		84,658.59		84,658.59		84,658.59
	TOTAL INVENTARIOS			41,830.66	51,481.72			93,312.38		93,312.38		93,312.38		93,312.38
	RETENCIONES FUENTE POR COMPRAS			3,750.40	4,903.39			8,653.79		8,653.79		8,653.79		8,653.79
TOTAL COSTO DE VENTA														
	6	349,740.00	534,096.00	664,207.00	603,477.00	1,173,289.00	1,532,154.00	38,689.70	0.034	38,689.70	0.034	38,689.70	0.034	38,689.70
	10	4,425.92	377,467.00	490,733.00	16,864.93	829,317.75	1,076,126.18	29,197.46	0.034	29,197.46	0.034	29,197.46	0.034	29,197.46
	20	3,597.70	5,435.13	184,609	7,061.77	9,190.11	15,516.50	405.77	0.034	405.77	0.034	405.77	0.034	405.77
	30	2,472.30	3,774.67	4,907.33	240.10	6,379.40	10,761.26	261.67	0.034	261.67	0.034	261.67	0.034	261.67
	Total de Tarjetas Vendidas	603,600.00	920,700.00	1,196,910.00	600,844.94	1,555,950.00	2,829,576.00	68,774.35		68,774.35		68,774.35		68,774.35
	12% PAGADO			3,750.40	4,903.39			8,653.79		8,653.79		8,653.79		8,653.79
	RETENCIONES FUENTE POR COMPRAS			38,080.26	46,578.33			84,658.59		84,658.59		84,658.59		84,658.59
	TOTAL INVENTARIOS			41,830.66	51,481.72			93,312.38		93,312.38		93,312.38		93,312.38
	RETENCIONES FUENTE POR COMPRAS			3,750.40	4,903.39			8,653.79		8,653.79		8,653.79		8,653.79

CUADRO DE COMISIONES A DISTRIBUIDORES

ITEM	DESCRIPCION	2005	% COMISION	TOTAL	2006	COSTO	TOTAL	2007	COSTO	TOTAL	2008	COSTO	TOTAL	2009	COSTO	TOTAL	2010	COSTO	TOTAL
INVENTARIOS																			
Tarjetas vendidas																			
6		2,998,440.00	0.15	314,798.00	3,294,038.00	0.15	400,265.40	1,165,548.00	0.15	654,712.92	810,295.00	0.15	810,295.00	7,098,297.00	0.15	1,045,888.26	8,145,924.40	0.15	1,379,038.37
10		2,472,260.00	0.15	370,845.00	3,774,070.00	0.15	596,230.50	4,907,331.00	0.15	596,699.25	8,294,327.50	0.15	8,294,327.50	8,294,327.50	0.15	1,244,098.63	10,781,261.60	0.15	1,617,198.24
20		10,873.10	0.15	1,164.00	108,842.60	0.15	18,296.38	141,235.38	0.15	21,186.31	238,607.45	0.15	38,368.42	46,543.50	0.15	46,543.50	310,209.97	0.15	46,543.50
30		74,189.00	0.15	11,125.35	113,245.10	0.15	16,985.92	127,219.93	0.15	22,082.99	191,381.65	0.15	27,340.20	32,437.85	0.15	37,420.20	32,437.85	0.15	48,515.68
Total de ventas anuales				707,409.45	7,200,784.70		1,080,119.21	9,361,033.11		1,404,154.97	12,169,084.95		1,835,992.74	15,820,123.28		2,373,018.49	20,565,913.90		3,084,087.08
12% PAGADO				84,889.13			129,614.30			168,459.60				264,782.22		370,586.45			370,586.45
TOTAL INVENTARIOS				792,498.58			1,209,733.51			1,572,653.56				2,044,406.27		2,687,760.11			3,455,673.53
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	
Total de ventas anuales																			
12% PAGADO																			
TOTAL INVENTARIOS																			
PRESEMBOLO DE EFECTIVO POR COMISIONES																			
6		2,998,440.00																	
10		2,472,260.00																	
20		10,873.10																	
30		74,189.00																	

CUADRO # 2 DEPRECIACION Y AMORTIZACION

DETALLE	AÑO	VALOR ACTUAL	DEPRECIACION	DEPRECIACION ACUMULADA	COSTO FISCAL
EQUIPOS (10 AÑOS)	0	600.000	0	0	600.000
	2005	600.000	60.000	60.000	540.000
	2006	1.050.000	105.000	165.000	885.000
	2007	1.700.000	170.000	335.000	1.365.000
	2008	2.100.000	210.000	545.000	1.555.000
	2009	2.550.000	255.000	800.000	1.750.000
	2010	3.250.000	325.000	1.125.000	2.125.000
	2011	3.250.000	325.000	1.450.000	1.800.000
	2012	3.250.000	325.000	1.775.000	1.475.000
	2013	3.250.000	325.000	2.100.000	1.150.000
	2014	3.250.000	325.000	2.425.000	825.000
	2015	3.250.000	265.000	2.690.000	560.000
	2016	3.250.000	220.000	2.910.000	340.000
	2017	3.250.000	155.000	3.065.000	185.000
	2018	3.250.000	115.000	3.180.000	70.000
	2019	3.250.000	70.000	3.250.000	0
	0	30.000	0	0	30.000
	2005	30.000	3.000	3.000	27.000
	2006	35.000	3.500	6.500	28.500
MUEBLES Y ENSERES (10 AÑOS)	2007	38.000	3.800	10.300	27.700
	2008	43.000	4.300	14.600	28.400
	2009	45.000	4.500	19.100	25.900
	2010	47.000	4.700	23.800	23.200
	2011	47.000	4.700	28.500	18.500
	2012	47.000	4.700	33.200	13.800
	2013	47.000	4.700	37.900	9.100
	2014	47.000	4.700	42.600	4.400
	2015	47.000	1.700	44.300	2.700
	2016	47.000	1.200	45.500	1.500
	2017	47.000	900	46.400	600
	2018	47.000	400	46.800	200
	2019	47.000	200	47.000	0

TOTAL DEPRECIACION	2005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
EQUIPOS INSTALACIONES Y MUEBLES	63.000	108.500	173.800	214.300	259.500	329.700

CAPITALIZACION DE UTILIDADES RETENIDAS

AÑO	VALOR DE UTILIDAD	REINVERTIDA EN EL AÑO	INCREMENTO A CAPITAL SOCIAL
	SALDO INICIAL		630.000,00
2005	1.360.427		
2006	2.262.826	1.360.427	1.990.426,83
2007	2.932.844	2.262.826	4.253.253,08
2008		2.932.844	7.186.096,74



CUADRO # 3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

ITEM	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tarjetas vendidas						
6	349.740,00	534.006,00	694.207,80	902.451,00	1.173.209,50	1.525.154,08
10	247.230,00	377.487,00	490.733,10	637.939,50	829.337,75	1.078.126,16
20	3.557,70	5.432,13	7.061,77	9.180,11	11.934,37	15.514,50
30	2.472,30	3.774,87	4.907,33	6.379,40	8.293,38	10.781,26
Total de Tarjetas Vendidas	603.000,00	920.700,00	1.196.910,00	1.555.950,00	2.022.775,00	2.629.576,00
Ingreso por Venta de Tarjetas						
Ingresos por \$6	2.098.440,00	3.204.036,00	4.165.246,80	5.414.706,00	7.039.257,00	9.150.924,48
Ingresos por \$10	2.472.300,00	3.774.870,00	4.907.331,00	6.379.395,00	8.293.377,50	10.781.261,60
Ingresos por \$20	71.154,00	108.642,60	141.235,38	183.602,10	238.687,45	310.289,97
Ingresos por \$30	74.169,00	113.246,10	147.219,93	191.381,85	248.801,33	323.437,85
TOTAL INGRESO CALLING CARD	4.716.063,00	7.200.794,70	9.361.033,11	12.169.084,95	15.820.123,28	20.565.913,90
IMPUESTOS IVA (12%)	565.927,56	864.095,36	1.123.323,97	1.460.290,19	1.898.414,79	2.467.909,67
ICE (15%)	707.409,45	1.080.119,21	1.404.154,97	1.825.362,74	2.373.018,49	3.084.887,08
TOTAL IMPUESTOS	1.273.337,01	1.944.214,57	2.527.478,94	3.285.652,94	4.271.433,28	5.552.796,75
TOTAL PROMEDIO DE INGRESOS NETOS ANUALES	5.989.400,01	9.145.009,27	11.888.512,05	15.454.737,89	20.091.556,56	26.118.710,65

CUADRO # 4 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GERENTE UNIDAD	1	3.000,00	36.000,00	37.440,00	39.312,00	41.277,60	43.341,48	45.508,55
JEFE ASEGURAMIENTO INGRESOS	1	1.600,00	19.200,00	19.968,00	20.966,40	22.014,72	23.115,46	24.271,23
SUPERVISOR SISTEMAS FACTURACION	1	1.200,00	14.400,00	14.428,80	15.150,24	31.512,50	32.773,00	34.411,65
SUPERVISOR TECNICO	1	1.000,00	12.000,00	24.048,00	48.192,19	50.601,80	52.625,87	54.730,91
ASISTENTE PARA ROAMING E INTERCONEXION	1	800,00	9.600,00	9.619,20	9.638,44	10.120,36	21.050,35	21.892,36
IMPULSADORAS DE VENTAS	10	400,00	48.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL POR REGION	15		139.200,00	105.504,00	133.259,27	155.526,98	172.906,16	180.814,70
Incremento anual	0%	0,05	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05
TOTAL NACIONAL	30		278.400,00	211.008,00	266.518,54	311.053,96	345.812,32	361.629,41
PRESTACIONES SOCIALES								
DECIMO TERCER SUELDO			23.200,00	17.584,00	22.209,88	25.921,16	28.817,69	30.135,78
DECIMO CUARTO SUELDO			480,00	960,00	1.280,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
TOTAL PRESTACIONES			23.680,00	18.544,00	23.489,88	27.521,16	30.417,69	31.735,78
TOTAL COSTO MANO DE OBRA			302.080,00	229.552,00	290.008,42	338.575,13	376.230,01	393.365,19

CUADRO # 5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

DESCRIPCION	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CONTRATO MANTENIMIENTO	54.000,00	94.500,00	136.000,00	168.000,00	178.500,00	227.500,00
SEGUROS Y AMORTIZACIONE	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
CAPACITACION LOCAL	10.000,00	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	0,00
DEPRECIACION EQUIPOS	60.000,00	105.000,00	170.000,00	210.000,00	255.000,00	325.000,00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	129.000,00	209.500,00	311.000,00	383.000,00	443.500,00	557.500,00
GASTOS QUE NO REQUIEREN DESEMBOLSOS	60.000,00	105.000,00	170.000,00	210.000,00	255.000,00	325.000,00
TOTAL GASTOS DE EFECTIVO	69.000,00	104.500,00	141.000,00	173.000,00	188.500,00	232.500,00

CUADRO # 6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

DESCRIPCION	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PUBLICIDAD	100.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
SERVICIOS BASICOS	5.000,00	7.000,00	10.000,00	12.000,00	14.000,00	16.000,00
SUBTOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION SIN DEPRECIACION	105.000,00	57.000,00	60.000,00	62.000,00	64.000,00	66.000,00
GASTOS QUE NO REQUIEREN DESEMBOLSOS						
DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES	3.000,00	3.500,00	3.800,00	4.300,00	4.500,00	4.700,00
TOTAL DESEMBOLSOS DE EFECTIVO	108.000,00	60.500,00	63.800,00	66.300,00	68.500,00	70.700,00

CUADRO # 7 PUNTO DE EQUILIBRIO

COSTOS FIJOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
MANO DE OBRA	302.080,00	229.552,00	290.008,42	338.575,13	376.230,01	393.365,19
CONTRATO MANTENIMIENTO	54.000,00	94.500,00	136.000,00	168.000,00	178.500,00	227.500,00
SEGUROS	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
DEPRECIACION DE EQUIPOS, INSTALACIONES Y MUEBLES	63.000,00	108.500,00	173.800,00	214.300,00	259.500,00	329.700,00
TOTAL COSTOS FIJOS	424.080,00	437.552,00	604.808,42	725.875,13	819.230,01	955.565,19
COSTOS VARIABLES						
GASTOS DE PUBLICIDAD	100.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
CAPACITACION	10.000,00	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	0,00
COSTO DE INVENTARIOS	20.502,00	31.303,80	40.694,94	52.902,30	68.774,35	89.405,58
GASTOS DE COMISIONES	707.409,45	1.080.119,21	1.404.154,97	1.825.362,74	2.373.018,49	3.084.887,08
COSTO DE LLAMADA	1.077.957,26	1.645.895,93	2.139.664,71	2.781.505,13	3.616.028,18	4.700.780,32
SERVICIOS BASICOS	5.000,00	7.000,00	10.000,00	12.000,00	14.000,00	16.000,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	1.920.868,71	2.819.318,94	3.644.514,62	4.721.770,17	6.126.821,02	7.941.072,99
COSTOS TOTALES	2.344.948,71	3.256.870,94	4.249.323,04	5.447.645,30	6.946.051,03	8.896.638,18
NUMERO DE TARJETAS	603.000	920.700	1.196.910	1.555.950	2.022.775	2.629.576
COSTO PROMEDIO POR TARJETA	3,89	3,54	3,55	3,50	3,43	3,38
COSTO VARIABLE UNITARIO	3,19	3,06	3,04	3,03	3,03	3,02
POR TARJETA						
PRECIO PROMEDIO UNITARIO	7,82	7,82	7,82	7,82	7,82	7,82
MARGEN UNITARIO PROMEDIO	4,64	4,76	4,78	4,79	4,79	4,80
PUNTO DE EQUILIBRIO	91.486	91.945	126.633	151.655	170.955	199.031

CUADRO # 8 ESTADO DE RESULTADOS

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
VENTAS BRUTAS						
Costo de Ventas	4,716,063.00	7,200,794.70	9,361,033.11	12,169,084.95	15,820,123.28	20,565,913.90
UTILIDAD BRUTA						
Mano de obra	2,910,194.29	4,443,475.76	5,776,518.49	7,509,314.78	9,762,302.26	12,690,840.91
Gastos de operación	302,080.00	229,552.00	290,008.42	338,575.13	376,230.01	393,365.19
Gastos de adm. y ventas	129,000.00	209,500.00	311,000.00	383,000.00	443,500.00	557,500.00
	108,000.00	60,500.00	63,800.00	66,300.00	68,500.00	70,700.00
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS, DEPRECIACION, AMORTIZACION E INTERESES (EBITDA)						
	2,371,114.29	3,943,923.76	5,111,710.07	6,721,439.65	8,874,072.25	11,669,275.72
% EBITDA						
	50.28%	54.77%	54.61%	55.23%	56.09%	56.74%
UTILIDAD ANTES IMPUESTO Y PART. EMP.						
15% Participación empleados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	2,371,114.29	3,943,923.76	5,111,710.07	6,721,439.65	8,874,072.25	11,669,275.72
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS						
Menos: Impuesto a la renta	355,667.14	591,588.56	766,756.51	1,008,215.95	1,331,110.84	1,750,391.36
	2,015,447.15	3,352,335.20	4,344,953.56	5,713,223.70	7,542,961.41	9,918,884.36
UTILIDAD ANTES DE APROPIACION DE RESERVA LEGAL						
	503,861.79	838,083.80	1,086,238.39	1,428,305.93	1,885,740.35	2,479,721.09
RESERVA LEGAL						
	1,511,585.36	2,514,251.40	3,258,715.17	4,284,917.78	5,657,221.06	7,439,163.27
RESERVA LEGAL						
	151,158.54	251,425.14	325,871.52	428,491.78	565,722.11	743,916.33
UTILIDAD NETA						
	1,360,426.83	2,262,826.26	2,932,843.65	3,856,426.00	5,091,498.95	6,695,246.94

CUADRO # 9 FLUJO DE CAJA

2003											
	Mes 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
CAJA INICIAL											
INGRESOS		-75.600,00	65.442,72	223.613,44	387.493,48	175.298,70	362.016,07	543.024,10	746.869,46	984.970,79	1.228.781,46
Ingresos por ventas al contado											
Aportaciones de socios		297.198,00	320.661,00	328.482,00	344.124,00	359.766,00	351.945,00	383.229,00	430.155,00	437.976,00	469.260,00
Total de Ingresos de Caja	630.000,00										
TOTAL DISPONIBLE	630.000,00	221.598,00	386.103,72	552.095,44	344.124,00	535.064,70	713.961,07	926.253,10	1.177.024,46	1.422.946,79	1.698.041,46
EGRESOS											
Inversión en activos fijos	705.600,00	0									
Egresos por mano de obra	0	25.173,33	25.173,33	25.173,33	25.173,33	25.173,33	25.173,33	25.173,33	25.173,33	25.173,33	25.173,33
Egresos por gastos de operación	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retención de Impuestos (IVA, ICE)	0	80.243,46	86.578,47	88.690,14	92.913,48	97.136,82	96.025,15	103.471,83	116.141,85	118.253,52	126.700,20
Pago de impuestos año 2005											
Retención en la fuente por compras tarjetas y pago de comisiones											
Egresos por gastos de adm. y ventas	0	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00
Pago de utilidades	0										
Costo de inventarios											
Desembolso de efectivo por Costo Minuto Aire											
Pago de Impuesto a la renta del ejercicio anterior	0	41988.48227	41988.48227	41988.48227	41988.48227	41988.48227	41988.48227	41988.48227	41988.48227	41988.48227	41988.48227
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	705.600,00	156.155,28	162.490,29	164.601,96	168.825,30	173.048,64	170.936,97	179.383,65	192.053,67	194.165,34	202.612,02
NETO DISPONIBLE	-75.600,00	65.442,72	223.613,44	387.493,48	175.298,70	362.016,07	543.024,10	746.869,46	984.970,79	1.228.781,46	1.495.429,44
	0,00							0,00	0,00	0,00	0,00
CAJA FINAL	-75.600,00	65.442,72	223.613,44	387.493,48	175.298,70	362.016,07	543.024,10	746.869,46	984.970,79	1.228.781,46	1.495.429,44

	TOTAL 2005		2006	2007	2008	2009	2010
	Noviembre	Diciembre					
CAJA INICIAL	1,495,429.44	1,767,786.76					
INGRESOS							
Ingresos por ventas al contado			2,495,629.29	5,334,027.01	8,585,470.08	13,326,395.99	19,653,594.73
Aportaciones de socios	477,081.00	516,186.00					
Total de Ingresos de Caja			9,145,009.27	11,888,512.05	15,454,737.89	20,091,556.56	26,118,710.65
TOTAL DISPONIBLE			0.00				
EGRESOS							
Inversión en activos fijos	1,972,510.44	2,283,972.76	11,640,638.56	17,222,539.06	24,040,207.97	33,417,952.55	45,772,305.38
Egresos por mano de obra			509,600.00	731,360.00	453,600.00	506,240.00	786,240.00
Egresos por gastos de operación	25,173.33	25,173.33	229,552.00	290,008.42	338,575.13	376,230.01	393,365.19
Egresos de Impuestos (IVA, ICE)	0.00	0.00	104,500.00	141,000.00	173,000.00	188,500.00	232,500.00
Retención de impuestos año 2005	128,811.87	139,370.22	1,594,225.93	2,065,113.71	2,737,856.72	3,568,225.37	4,624,908.57
Pago de impuestos año 2005			61,515.00	162,017.88	210,623.24	273,804.41	355,952.77
Retención en la fuente por compras tarjetas y pago de comisiones							
Egresos por gastos de adm. y ventas			11,114.23	14,448.50	18,782.65	24,417.93	31,742.93
Pago de utilidades	8,750.00	8,750.00	57,000.00	60,000.00	62,000.00	64,000.00	66,000.00
Costo de inventarios			355,667.14	591,588.66	766,756.51	1,008,215.95	1,331,110.84
Desembolso de efectivo por Costo Minuto Aire			1,233,679.54	1,803,783.40	2,084,874.20	2,710,390.05	3,523,461.66
Pago de impuesto a la renta del ejercicio anterior	41988,48227	41988,48227	1,645,895.93	2,139,664.71	2,781,505.13	3,616,028.18	4,700,780.32
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	204,723.69	2,021,150.74	503,861.79	838,083.80	1,086,238.39	1,428,305.93	1,885,740.35
NETO DISPONIBLE	1,767,786.76	262,822.01	6,306,611.56	8,637,068.98	10,713,811.97	13,764,357.82	17,931,805.83
			5,334,027.01	8,585,470.08	13,326,395.99	19,653,594.73	27,840,499.55
CAJA FINAL	1,767,786.76	262,822.01	5,334,027.01	8,585,470.08	13,326,395.99	19,653,594.73	27,840,499.55

CUADRO # 10 BALANCE GENERAL

ACTIVOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Activos Corrientes						
Caja y Bancos	2,495,629.29	5,334,027.01	8,585,470.08	13,326,395.99	19,653,594.73	27,840,499.55
Total Activos Corrientes	2,495,629.29	5,334,027.01	8,585,470.08	13,326,395.99	19,653,594.73	27,840,499.55
Activos Fijos						
Maquinaria y Equipos	600,000.00	1,050,000.00	1,700,000.00	2,100,000.00	2,550,000.00	3,250,000.00
Depreciación	60,000.00	165,000.00	335,000.00	545,000.00	800,000.00	1,125,000.00
Muebles y enseres	30,000.00	35,000.00	38,000.00	43,000.00	45,000.00	47,000.00
Depreciación	3,000.00	6,500.00	10,300.00	14,600.00	19,100.00	23,800.00
(-) Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Activos Fijos	567,000.00	913,500.00	1,392,700.00	1,583,400.00	1,775,900.00	2,148,200.00
TOTAL ACTIVOS	3,062,629.29	6,247,527.01	9,978,170.08	14,909,795.99	21,429,494.73	29,988,699.55
PASIVOS						
Pasivos Corrientes						
IVA por pagar	61,515.00	162,017.88	210,623.24	273,804.41	355,952.77	462,733.06
Utilidades por pagar	355,667.14	591,588.56	766,756.51	1,008,215.95	1,331,110.84	1,750,391.36
Impuesto a la Renta por Pagar	503,861.79	838,083.80	1,086,238.39	1,428,305.93	1,885,740.35	2,479,721.09
Total Pasivos Corrientes	921,043.93	1,591,690.25	2,063,618.15	2,710,326.28	3,572,803.96	4,692,845.51
PATRIMONIO						
Reserva Legal	151,158.54	402,583.68	728,455.19	1,156,946.97	1,722,669.08	2,466,585.40
Capital social	630,000.00	1,990,426.83	4,253,253.08	7,186,096.74	7,186,096.74	7,186,096.74
Utilidad o pérdida del ejercicio	1,360,426.83	2,262,826.26	2,932,843.65	3,856,426.00	5,091,498.95	6,695,246.94
Utilidad retenida				3,856,426.00		8,947,924.95
Total Patrimonio	2,141,585.36	4,655,836.76	7,914,551.93	12,199,469.71	17,856,690.77	25,295,854.04
Total Pasivo más Patrimonio	3,062,629.29	6,247,527.01	9,978,170.08	14,909,795.99	21,429,494.73	29,988,699.55

RAZONES FINANCIERAS

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
LIQUIDEZ						
RAZON CIRCULANTE	2,71	3,35	4,16	4,92	5,50	5,93
ENDEUDAMIENTO						
RAZON DE CAPITAL CONTABLE A PASIVO	2,33	2,93	3,84	4,50	5,00	5,39
RAZON DE CAPITAL CONTABLE A ACTIVO	3,78	5,10	5,68	7,70	10,06	11,78
RAZON DE PASIVO A ACTIVO	1,62	1,74	1,48	1,71	2,01	2,18
PRODUCTIVIDAD						
MARGEN DE UTILIDAD NETA	0,25	0,27	0,27	0,28	0,28	0,28
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49
MARGEN DE OPERACIÓN	0,50	0,55	0,55	0,55	0,56	0,57
TASAS DE RENTABILIDAD						
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION EN ACTIVOS	44,42%	36,22%	29,39%	25,87%	23,76%	22,33%
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION DE LOS ACCIONISTAS	63,52%	48,60%	37,06%	31,61%	28,51%	26,47%

RAZONES FINANCIERAS

LIQUIDEZ

RAZON CIRCULANTE

ACTIVO CIRCULANTE/ PASIVO CIRCULANTE

2005	2006	2007	2008	2009	2010
2.495.629,29	5.334.027,01	8.585.470,08	13.326.395,99	19.653.594,73	27.840.499,55
921.043,93	1.591.690,25	2.063.618,15	2.710.326,28	3.572.803,96	4.692.845,51
2,71	3,35	4,16	4,92	5,50	5,93

ENDEUDAMIENTO

RAZON DE CAPITAL CONTABLE A PASIVO

CAPITAL CONTABLE / PASIVO

2005	2006	2007	2008	2009	2010
2.141.585,36	4.655.836,76	7.914.551,93	12.199.469,71	17.856.690,77	25.295.854,04
921.043,93	1.591.690,25	2.063.618,15	2.710.326,28	3.572.803,96	4.692.845,51
2,33	2,93	3,84	4,50	5,00	5,39

RAZON DE CAPITAL CONTABLE A ACTIVO

CAPITAL CONTABLE / ACTIVO

2005	2006	2007	2008	2009	2010
2.141.585,36	4.655.836,76	7.914.551,93	12.199.469,71	17.856.690,77	25.295.854,04
567.000,00	913.500,00	1.392.700,00	1.583.400,00	1.775.900,00	2.148.200,00
3,78	5,10	5,68	7,70	10,06	11,78

RAZON DE PASIVO A ACTIVO

PASIVO / ACTIVO

2005	2006	2007	2008	2009	2010
921.043,93	1.591.690,25	2.063.618,15	2.710.326,28	3.572.803,96	4.692.845,51
567.000,00	913.500,00	1.392.700,00	1.583.400,00	1.775.900,00	2.148.200,00
1,62	1,74	1,48	1,71	2,01	2,18

PRODUCTIVIDAD

MARGEN DE UTILIDAD NETA

UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS

2005	2006	2007	2008	2009	2010
1.511.585,36	2.514.251,40	3.258.715,17	4.284.917,78	5.657.221,06	7.439.163,27
5.989.400,01	9.145.009,27	11.888.512,05	15.454.737,89	20.091.556,56	26.118.710,65
0,25	0,27	0,27	0,28	0,28	0,28

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

2005	2006	2007	2008	2009	2010
2.910.194,29	4.443.475,76	5.776.518,49	7.509.314,78	9.762.302,26	12.690.840,91
5.989.400,01	9.145.009,27	11.888.512,05	15.454.737,89	20.091.556,56	26.118.710,65
0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49

MARGEN DE OPERACIÓN EBITDA

2005	2006	2007	2008	2009	2010
2.371.114,29	3.943.923,76	5.111.710,07	6.721.439,65	8.874.072,25	11.669.275,72
4.716.063,00	7.200.794,70	9.361.033,11	12.169.084,95	15.820.123,28	20.565.913,90
0,50	0,55	0,55	0,55	0,56	0,57

RENTABILIDAD

TASA DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION EN ACTIVOS

UTILIDAD NETA / ACTIVOS TOTALES

2005	2006	2007	2008	2009	2010
1.360.426,83	2.262.826,26	2.932.843,65	3.856.426,00	5.091.498,95	6.695.246,94
3.062.629,29	6.247.527,01	9.978.170,08	14.909.795,99	21.429.494,73	29.988.699,55
44%	36%	29%	26%	24%	22%

TASA DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION DE LOS ACCIONISTAS

UTILIDAD NETA / CAPITAL CONTABLE

2005	2006	2007	2008	2009	2010
1.360.426,83	2.262.826,26	2.932.843,65	3.856.426,00	5.091.498,95	6.695.246,94
2.141.585,36	4.655.836,76	7.914.551,93	12.199.469,71	17.856.690,77	25.295.854,04
64%	49%	37%	32%	29%	26%

RAZONES FINANCIERAS

LIQUIDEZ

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
RAZON CIRCULANTE	2,73	3,52	4,43	5,22	5,81	6,26

ENDEUDAMIENTO

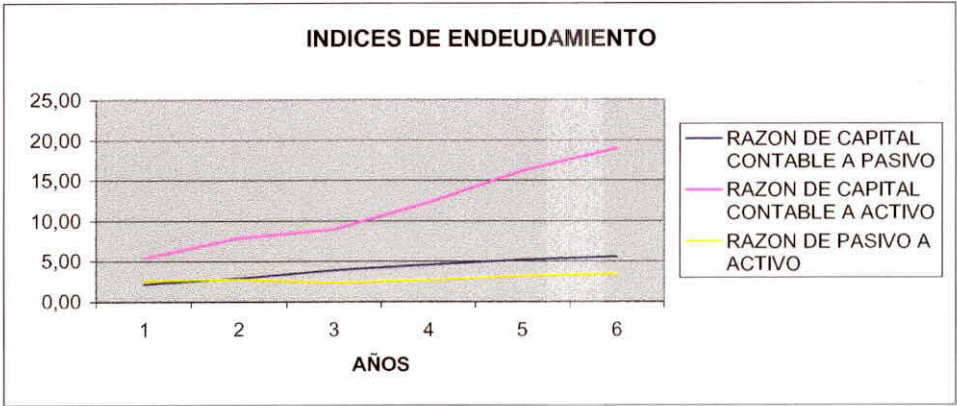
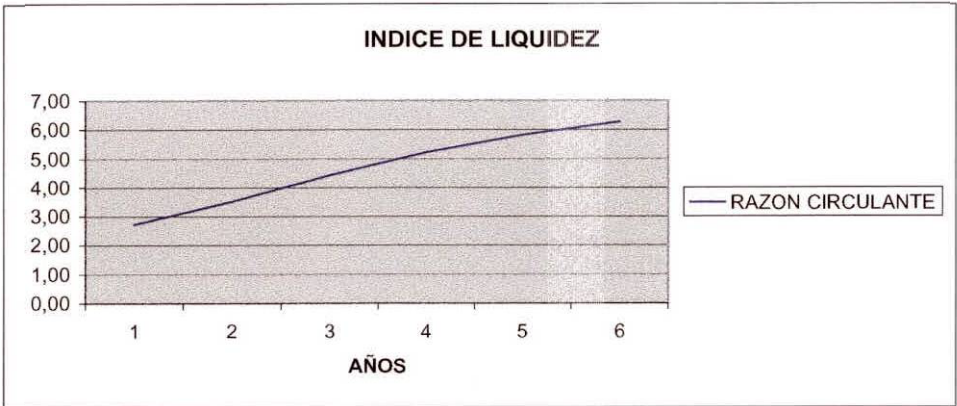
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
RAZON DE CAPITAL CONTABLE A PASIVO	2,12	2,88	3,86	4,59	5,13	5,55
RAZON DE CAPITAL CONTABLE A ACTIVO	5,45	7,88	9,00	12,35	16,22	19,07
RAZON DE PASIVO A ACTIVO	2,58	2,74	2,33	2,69	3,16	3,43

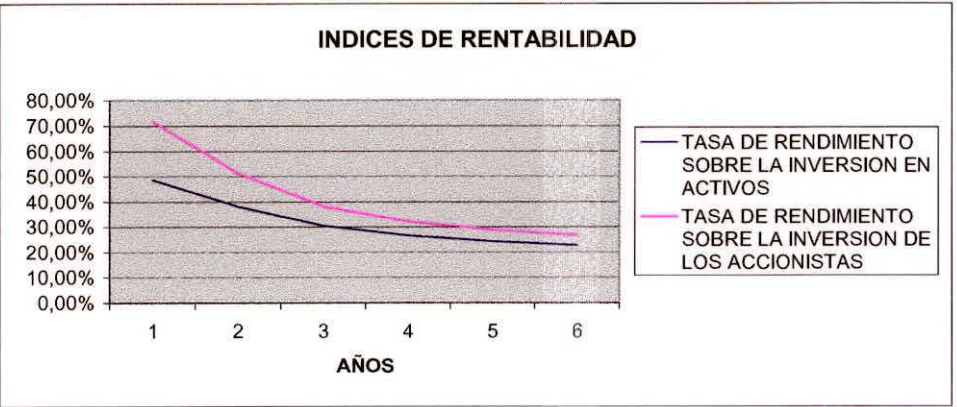
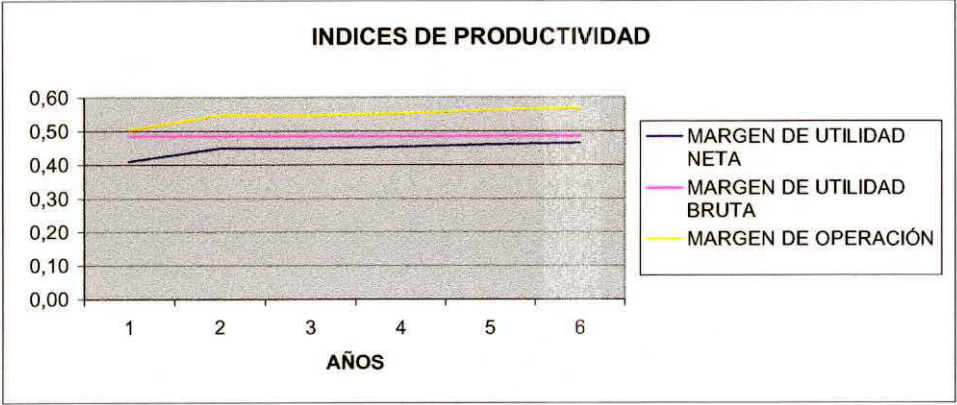
PRODUCTIVIDAD

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
MARGEN DE UTILIDAD NETA	0,41	0,45	0,45	0,45	0,46	0,47
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49
MARGEN DE OPERACIÓN	0,50	0,55	0,55	0,55	0,56	0,57

RENTABILIDAD

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TASA DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION EN ACTIVOS	48,66%	38,14%	30,44%	26,50%	24,18%	22,64%
TASA DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION DE LOS ACCIONISTAS	71,65%	51,37%	38,32%	32,28%	28,89%	26,72%





ANEXOS

RETO EN EL MERCADO LATINOAMERICANO

El mercado latinoamericano es altamente atractivo para la industria, ya que el nivel de cobertura actual, por cada 100 habitantes, no sobrepasa el 27%, lo que claramente deja un amplio espectro de crecimiento, al igual que ocurre en otros mercados de bajo PIB per cápita.

Nokia calcula que en los próximos cinco años el 80% del crecimiento mundial del sector móvil se deberá a los mercados emergentes^[1] y que en especial América Latina crecerá un 52%, pasando de 112 a 170 millones de equipos, mientras que en los países desarrollados ya se ha alcanzado el nivel de saturación.

^[1] www.ahcist.net

10

PENETRACIÓN MÓVIL EN AMÉRICA LATINA (SUSCRIPTORES POR CADA 100 HABITANTES)

PAÍS	1990	1993	1996	1999	2000	2001	2002	2003
ARGENTINA	0.04	0.34	1.86	12.60	18.88	18.27	17.78	21.88
BOLIVIA	0.00	0.04	0.04	5.18	7.10	8.43	10.48	12.18
BRASIL	0.00	0.12	1.68	8.86	13.88	16.73	20.08	28.20
CHILE	0.11	0.82	2.22	15.06	22.38	34.23	42.83	46.71
COLOMBIA	0.00	0.00	1.33	4.73	6.33	7.68	10.82	13.87
ECUADOR	0.00	0.00	0.61	3.08	3.81	6.87	12.08	13.28
MEXICO	0.08	0.42	1.07	7.84	14.24	21.88	26.46	28.10
PERU	0.01	0.18	0.84	4.02	4.98	6.82	8.80	10.71
VENEZUELA	0.04	0.04	2.68	16.97	22.64	26.36	26.66	27.31

Fuente: UIT: 1990-2000. Reguladores nacionales (2003).

11

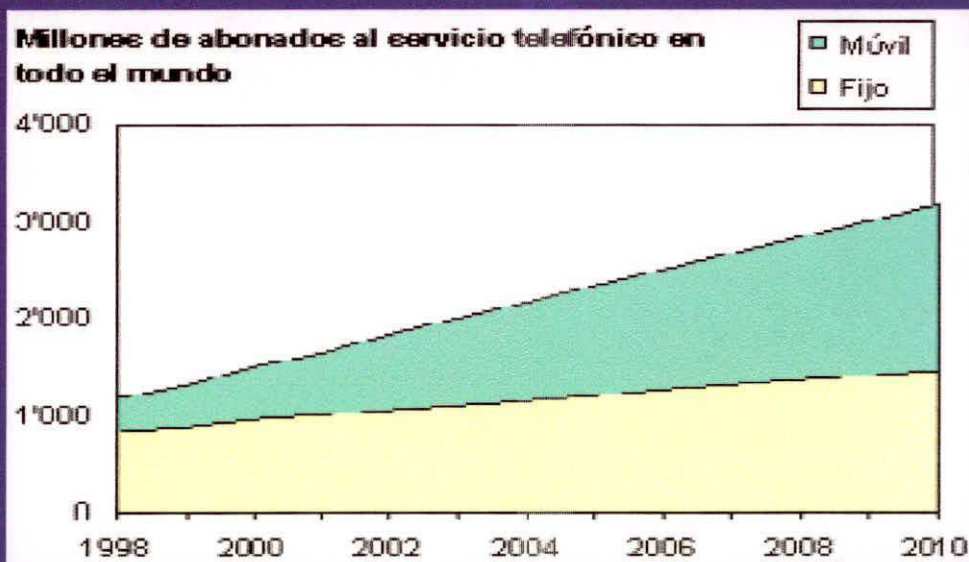
PENETRACION FIJA (LÍNEAS EN SERVICIO POR CADA 100 HABITANTES)

PAÍS	1990	1993	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ARGENTINA	8.31	11.96	18.11	20.73	22.02	22.38	21.88	26.06
BOLIVIA	2.78	3.28	4.69	6.17	8.22	8.34	8.78	8.84
BRAZIL	8.60	7.48	9.67	14.87	18.21	21.78	22.32	28.6
CHILE	8.80	11.04	14.92	20.70	22.27	23.26	23.04	23.18
COLOMBIA	8.91	8.46	11.82	16.03	17.00	17.22	17.94	18.8
ECUADOR	4.78	5.45	6.86	8.10	8.88	10.37	11.02	11.18
MEXICO	8.48	8.36	9.28	11.22	12.47	13.72	14.87	16.77
PERU	2.61	2.97	5.46	6.28	8.19	5.82	8.16	8.72
VENEZUELA	7.83	8.98	11.74	10.78	10.48	10.93	11.23	11.6

Fuente: UIT: 1990-2002. Reguladores
nacionales (2003).

12

PENETRACION DE LA TELEFONIA MOVIL CELULAR



Fuente: http://www.itu.int/ITU-D/publications/wtdi_02/Spanish/page22-es.html

4