

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO  
PARA PEQUEÑAS EMPRESAS  
CASO: GRUPO HORIZONTE**

**VIVIANA ALEXANDRA POZO CAICEDO**

**DIRECTOR: ING. FERNANDO GAMBOA R., MBA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**QUITO, FEBRERO 2018**

**Director:**

Ing. Fernando Gamboa R., MBA

**Informantes:**

Ing. Ximena Villamar

Ing. Galo Sánchez

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico con mucho amor a toda mi familia especialmente a mis padres, a mi hermana, a mi Tía Vivi, a mis abuelitos y a Lenin porque son el apoyo incondicional que tengo día a día para conseguir que mis sueños se cumplan.

***Vivi.***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por todas las bendiciones recibidas, por haberme regalado experiencias inolvidables y por permitirme cumplir una meta más.

A mis padres, quienes con su ejemplo, su amor y su apoyo han forjado la persona que soy y porque gracias a su gran esfuerzo y responsabilidad puedo cumplir el sueño de ser profesional. Gracias por ser mis ángeles y mi motivación.

A mi hermana por ser mi mejor amiga, por ser un pilar fundamental en mi vida, por aconsejarme y ser mi gran ejemplo a seguir.

A mi Tía Vivi por ser un ejemplo constante de lucha, por abrirme las puertas de su hogar, por guiarme y ayudarme en mi carrera universitaria.

A mis abuelitos por ser una fuente de amor, aprendizaje y apoyo.

A Lenin por ser mi compañero de vida, por todo su amor y el respaldo que me ha dado.

A todos mis profesores de las diferentes etapas estudiantiles, en especial a mi Director Ing. Fernando Gamboa por el apoyo y guía durante el desarrollo de este trabajo.

*Vivi*

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. MARCO TEÓRICO .....	3
1.1 Aspectos administrativos .....	3
1.1.1 Empresa .....	3
1.1.2 Administración.....	4
1.1.3 Estructura Organizacional.....	4
1.1.4 Principios de la administración.....	5
1.1.5 Funciones de la administración.....	7
1.2 Análisis externo.....	8
1.2.1 Análisis del Macro-entorno .....	8
1.2.2 Análisis del Micro-entorno- Fuerzas competitivas de Porter .....	10
1.3 Análisis interno .....	15
1.3.1 FODA.....	15
1.4 Administración estratégica.....	17
1.4.1 Concepto e importancia .....	17
1.4.2 Visión.....	17
1.4.3 Misión .....	18
1.4.4 Valores .....	19
1.4.5 Objetivos.....	19
1.4.6 Estrategias .....	20
1.4.7 Políticas.....	21
1.5 Aspectos de marketing .....	21
1.5.1 Marketing.....	21
1.5.2 Marketing de servicios.....	22
1.5.3 Creación y desarrollo de servicios .....	22
1.5.4 Posicionamiento del servicio en un mercado.....	23
1.5.5 Comunicación y promoción de servicios.....	24
1.5.6 Precio .....	24
1.6 Aspectos financieros .....	25
1.6.1 Finanzas .....	25
1.6.2 Planificación Financiera .....	25
1.6.3 El Presupuesto.....	26
1.6.4 Estado de Flujo del Efectivo .....	26
1.6.5 Valor Actual Net o Valor Presente Neto .....	26

1.6.6	Tasa Interna de Retorno.....	27
1.6.7	Período de Recuperación de la Inversión. ....	27
2.	LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO .....	28
2.1	Análisis Externo .....	28
2.1.1	Análisis del Macroentorno.....	28
2.1.1.1	<i>Análisis Político</i> .....	28
2.1.1.2	<i>Análisis Económico</i> .....	31
2.1.1.3	<i>Análisis Social</i> .....	35
2.1.1.4	<i>Análisis Tecnológico</i> .....	39
2.1.1.5	<i>Análisis Legal</i> .....	40
2.1.2	Análisis del Microentorno - Análisis del Entorno Competitivo .....	41
2.1.2.1	<i>Riesgo de entrada</i> .....	42
2.1.2.2	<i>El poder de los compradores</i> .....	43
2.1.2.3	<i>Sustitutos</i> .....	44
2.1.2.4	<i>Proveedores</i> .....	44
2.1.2.5	<i>Competidores</i> .....	45
2.2	Análisis Interno .....	48
2.2.1	Presentación del Grupo Horizonte.....	48
2.2.2	Análisis de recursos tangibles.....	53
2.2.2.1	<i>Financieros</i> .....	54
2.2.2.2	<i>Infraestructura e instalaciones</i> .....	56
2.2.2.3	<i>Organizacionales</i> .....	58
2.2.3	Análisis de recursos intangibles.....	58
2.2.3.1	<i>Talento Humano</i> .....	58
2.2.3.2	<i>Reputación</i> .....	61
3.	PROPUESTA DE SISTEMA ADMINISTRATIVO .....	62
3.1	Aspectos Administrativos .....	62
3.1.1	Estructura Orgánica .....	62
3.1.2	Descripción de funciones.....	63
3.1.3	Direccionamiento estratégico. ....	68
3.1.4	Visión.....	68
3.1.5	Misión .....	69
3.1.6	Valores .....	69
3.1.7	Objetivos.....	71
3.1.7.1	<i>Objetivos a largo plazo</i> .....	72
3.1.7.2	<i>Objetivos a corto y mediano plazo</i> .....	73

3.1.8	Matriz FODA .....	74
3.1.8.1	<i>Fortalezas</i> .....	74
3.1.8.2	<i>Oportunidades</i> .....	75
3.1.8.3	<i>Debilidades</i> .....	75
3.1.8.4	<i>Amenazas</i> .....	76
3.1.9	Estrategias .....	77
3.1.10	Políticas Organizacionales y procedimientos .....	80
3.1.10.1	<i>Políticas y procedimientos para Radio Horizonte</i> .....	81
3.1.10.2	<i>Políticas y procedimientos para Alfa Net</i> .....	87
3.2	Direccionamiento Comercial .....	94
3.2.1	Encuesta .....	94
3.2.1.1	<i>Objetivo de la encuesta</i> .....	94
3.2.1.2	<i>Identificación de la población</i> .....	95
3.2.1.3	<i>Cálculo de la muestra</i> .....	97
3.2.1.4	<i>Tabulación y representación gráfica de las encuestas</i> .....	99
3.2.2	Estrategias de marketing mix.....	134
3.2.2.1	<i>Planeación de los servicios</i> .....	134
3.2.2.2	<i>Posicionamiento de los servicios en el mercado</i> .....	136
3.2.2.3	<i>Precio</i> .....	137
3.2.2.4	<i>Comunicación y promoción</i> .....	138
3.3	Resumen de Responsabilidad en la Gestión del Sistema Administrativo y Financiero .....	140
4.	PROPUESTA DE SISTEMA FINANCIERO .....	141
4.1	Presupuestos Radio Horizonte .....	141
4.1.1	Supuestos básicos .....	141
4.1.2	Presupuesto de ventas .....	143
4.1.3	Presupuesto de gastos administrativos.....	143
4.1.4	Presupuesto de gastos de ventas .....	144
4.1.5	Presupuesto de compras.....	145
4.1.6	Movimiento de equipos de cómputo.....	146
4.1.7	Movimiento de concesión radial.....	146
4.1.8	Movimiento de muebles.....	146
4.1.9	Movimiento de edificios .....	147
4.1.10	Movimiento de equipos de transmisión .....	147
4.1.11	Movimiento de terrenos .....	147
4.1.12	Presupuesto de caja.....	148
4.1.13	Movimiento de cuentas por cobrar .....	149

4.1.14	Movimiento de IESS.....	149
4.1.15	Estado de Resultados .....	150
4.1.16	Movimiento 15% participación trabajadores .....	150
4.1.17	Movimiento 25% impuesto a la renta .....	151
4.1.18	Movimiento de impuesto al valor agregado .....	151
4.1.19	Balance general presupuestado .....	152
4.1.20	Estado de flujo del efectivo .....	153
4.2	Criterios de Evaluación Financiera para Radio Horizonte.....	159
4.2.1	Cálculo de la tasa de descuento .....	159
4.2.2	Cálculo del valor actual neto y tasa interna de retorno.....	160
4.2.3	Cálculo del período de recuperación de la inversión .....	161
4.3	Presupuestos Alfa Net .....	161
4.3.1	Supuestos básicos .....	161
4.3.2	Presupuesto de ventas .....	162
4.3.3	Presupuesto de gastos administrativos.....	163
4.3.4	Presupuesto gastos de venta.....	164
4.3.5	Presupuesto de compras.....	164
4.3.6	Movimiento equipos de cómputo .....	165
4.3.7	Movimiento de muebles.....	165
4.3.8	Movimiento de oficina.....	165
4.3.9	Movimiento de vehículos.....	166
4.3.10	Movimiento de equipos de transmisión .....	166
4.3.11	Presupuesto de caja.....	167
4.3.12	Movimiento de cuentas por cobrar .....	168
4.3.13	Movimiento de IESS.....	168
4.3.14	Estado de resultados.....	169
4.3.15	Movimiento 15% participación trabajadores .....	169
4.3.16	Movimiento 25% impuesto a la renta .....	170
4.3.17	Movimiento de IVA.....	170
4.3.18	Balance general presupuestado .....	171
4.3.19	Estado de flujo del efectivo .....	172
4.4	Criterios de Evaluación Financiera para Alfa Net .....	178
4.4.1	Cálculo de la tasa de descuento .....	178
4.4.2	Cálculo del valor actual neto y tasa interna de retorno.....	179
4.4.3	Cálculo del período de recuperación de la inversión .....	179
4.5	Criterios de Evaluación Financiera para Grupo Horizonte .....	180

4.5.1	Cálculo del valor actual neto y tasa interna de retorno.....	180
4.5.2	Cálculo del período de recuperación de la inversión.....	181
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	182
5.1	CONCLUSIONES .....	182
5.2	RECOMENDACIONES .....	183
	REFERENCIAS.....	184
	ANEXOS .....	186

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Los siete componentes del Macroambiente .....	9
Tabla 2. Variación porcentual anual del PIB Ecuador.....	31
Tabla 3. Principales Competidores Radio Horizonte.....	46
Tabla 4. Cuadro de Competidores Alfa Net .....	47
Tabla 5. Clientes por sector de Alfa Net.....	51
Tabla 6. Plan Comunicación Actual Radio Horizonte.....	52
Tabla 7. Inventario de Equipos Radio Horizonte .....	54
Tabla 8. Descripciones de funciones del Gerente General del Grupo Horizonte .....	63
Tabla 9. Descripción de funciones del Director de Radio Horizonte .....	64
Tabla 10. Descripción de funciones del Director de Alfa Net.....	65
Tabla 11. Descripción de funciones del Director Comercial y Ventas.....	66
Tabla 12. Descripción de funciones del Locutor en Radio Horizonte.....	67
Tabla 13. Descripción de funciones de Técnicos de Alfa Net.....	67
Tabla 15. Estrategias para el incremento de ingresos .....	77
Tabla 16. Estrategias para mejorar la participación en el mercado .....	78
Tabla 17. Estrategias para mejorar la atención al cliente .....	79
Tabla 18. Estrategias para el incremento de ingresos .....	79
Tabla 19. Estrategias para mejorar la participación en el mercado .....	80
Tabla 20. Estrategias para mejorar la atención al cliente .....	80
Tabla 21. Precios paquetes publicitarios.....	83
Tabla 22. Precios partes mortuorios e invitaciones religiosas .....	84
Tabla 23. Precios paquete de servicios Alfa Net .....	90
Tabla 24. Filtros para la obtención de la población encuesta Radio Horizonte.....	96
Tabla 25. Población urbana de las cabeceras cantonales de la zona 1 de la Provincia del Carchi.....	97
Tabla 26. Distribución de encuestas Alfa Net .....	98
Tabla 27. Distribución de encuestas Radio Horizonte.....	99
Tabla 28. Género encuesta Alfa Net.....	99
Tabla 29. Edad encuesta Alfa Net .....	100
Tabla 30. ¿Considera necesario contar con el servicio de internet en su hogar? Por favor especifique de manera breve la razón de su respuesta.....	101
Tabla 31. Razones por las que sí considera necesario tener el servicio de internet.....	102
Tabla 32. Razones por las que no considera necesario tener el servicio de internet. ...	103
Tabla 33. ¿Cuenta con servicio de internet en su hogar?, por favor si su respuesta es no especifique de manera corta el por qué.....	104
Tabla 34. Razones por las que no cuenta con servicio de internet. ....	105
Tabla 35. En el caso de que si cuenta con servicio de Internet por favor indique su proveedor. ....	106
Tabla 36. Grado de importancia a aspectos relacionados con el servicio de internet...	107
Tabla 37. Grado de importancia en calidad del servicio.....	108
Tabla 38. Grado de importancia en relación calidad-precio .....	109
Tabla 39. Grado de importancia en proceso de compra del servicio .....	110
Tabla 40. Grado de importancia en experiencia de uso .....	111

Tabla 41. Grado de importancia en servicio de post-venta.....	112
Tabla 42. En caso de que no cuente con este servicio, si tuviera la posibilidad de tener un proveedor de internet en su hogar ¿accedería a este servicio?.....	113
Tabla 43. Seleccione el rango de dinero que está dispuesto a pagar mensualmente por el servicio de internet.....	114
Tabla 44. A continuación, recomiéndonos un servicio o producto adicional que le gustaría que una empresa proveedora de internet ofrezca. ....	115
Tabla 45. Género encuesta Radio Horizonte .....	116
Tabla 46. Edad encuesta Radio Horizonte.....	117
Tabla 47. ¿Con qué frecuencia escucha la radio en la semana? .....	118
Tabla 48. Si su respuesta en la anterior pregunta fue "Nunca" responda a continuación el medio de comunicación que prefiere, el cual ha desplazado a la radio de sus gustos y preferencias .....	119
Tabla 49. Si escucha la radio, ¿Cuáles son los horarios en los que más escucha la radio? .....	120
Tabla 50. Escriba el género de música que prefiere. ....	121
Tabla 51. ¿Qué tipo de contenido prefiere escuchar en la radio? .....	122
Tabla 52. Grado de importancia a aspectos relacionados con el servicio de radio difusión. ....	124
Tabla 53. Grado de importancia en calidad de la locución.....	124
Tabla 54. Grado de importancia en la interacción con los radio escuchas en vivo .....	125
Tabla 55. Grado de importancia en tipo de música y programa .....	126
Tabla 56. Grado de importancia de sorteos o regalos en vivo.....	127
Tabla 57. Grado de importancia de redes sociales muy activas .....	128
Tabla 58. Grado de importancia de página web con opción de escuchar la radio por internet .....	129
Tabla 59. Enumere tres radios de su preferencia. ....	130
Tabla 60. ¿Alguna vez ha escuchado Radio Horizonte 106.5 de la ciudad de San Gabriel en la Provincia del Carchi?¿Cuál fue su percepción al escucharla? .....	132
Tabla 61. Por favor escriba un consejo que considere necesario para mejorar el servicio de radio difusión. ....	133
Tabla 62. Presupuesto de Ventas Radio Horizonte.....	143
Tabla 63. Presupuesto de Gastos Administrativos Radio Horizonte .....	144
Tabla 64. Presupuesto de Gastos de Ventas Radio Horizonte .....	145
Tabla 65. Presupuesto de Compras Radio Horizonte .....	145
Tabla 66. Movimiento de Equipos de Cómputo Radio Horizonte .....	146
Tabla 67. Movimiento de concesión radial Radio Horizonte .....	146
Tabla 68. Movimiento de Muebles Radio Horizonte .....	146
Tabla 69. Movimiento de Edificios Radio Horizonte.....	147
Tabla 70. Movimiento de equipos de transmisión Radio Horizonte. ....	147
Tabla 71. Movimiento de Terrenos Radio Horizonte. ....	147
Tabla 72. Presupuesto de Caja Radio Horizonte .....	148
Tabla 73. Movimiento de Cuentas por Cobrar Radio Horizonte.....	149
Tabla 74. Movimiento de IEISS Radio Horizonte .....	149
Tabla 75. Estado de Resultados Radio Horizonte.....	150
Tabla 76. Movimiento 15% Participación Trabajadores Radio Horizonte.....	150
Tabla 77. Movimiento 25% Impuesto a la Renta Radio Horizonte.....	151
Tabla 78. Movimiento de Impuesto al Valor Agregado Radio Horizonte.....	151
Tabla 79. Balance General Presupuestado Radio Horizonte .....	152

Tabla 80. Hoja de Trabajo 1 del Estado de Flujo de Efectivo año 2018 Radio Horizonte .....	153
Tabla 81. Hoja de Trabajo 2 del Estado de Flujo de Efectivo año 2019 Radio Horizonte .....	154
Tabla 82. Hoja de Trabajo 3 del Estado de Flujo de Efectivo año 2020 Radio Horizonte .....	155
Tabla 83. Hoja de Trabajo 4 del Estado de Flujo de Efectivo año 2021 Radio Horizonte .....	156
Tabla 84. Hoja de Trabajo 5 del Estado de Flujo de Efectivo año 2022 Radio Horizonte .....	157
Tabla 85. Estado de Flujo del Efectivo Radio Horizonte .....	158
Tabla 86. Conciliación entre utilidad y el efectivo por actividades de operación Radio Horizonte .....	158
Tabla 87. VAN y TIR de Radio Horizonte .....	160
Tabla 88. Período de recuperación de la inversión Radio Horizonte .....	161
Tabla 89. Presupuesto de Ventas Alfa Net .....	162
Tabla 90. Presupuesto de Gastos Administrativos Alfa Net.....	163
Tabla 91. Presupuesto de Gastos de Venta Alfa Net. ....	164
Tabla 92. Presupuestos de compras Alfa Net .....	164
Tabla 93. Movimiento de equipos de cómputo Alfa Net.....	165
Tabla 94. Movimiento de muebles Alfa Net.....	165
Tabla 95. Movimiento de oficina Alfa Net.....	165
Tabla 96. Movimiento de Vehículos Alfa Net.....	166
Tabla 97. Movimiento de equipos de transmisión Alfa Net.....	166
Tabla 98. Presupuesto de Caja Alfa Net .....	167
Tabla 99. Movimientos de cuentas por cobrar Alfa Net.....	168
Tabla 100. Movimiento de IESS Alfa Net.....	168
Tabla 101. Estado de Resultados Alfa Net .....	169
Tabla 102. 15% Participación Trabajadores Alfa Net .....	169
Tabla 103. 25% Impuesto a la renta Alfa Net.....	170
Tabla 104. Movimiento de IVA Alfa Net.....	170
Tabla 105. Balance General Presupuestado Alfa Net.....	171
Tabla 106. Hoja de trabajo 1 del flujo del efectivo año 2018 Alfa Net.....	172
Tabla 107. Hoja de trabajo 2 del flujo del efectivo año 2019 Alfa Net.....	173
Tabla 108. Hoja de trabajo 3 del flujo del efectivo año 2020 Alfa Net.....	174
Tabla 109. Hoja de trabajo 4 del flujo del efectivo año 2021 Alfa Net.....	175
Tabla 110. Hoja de trabajo 5 del flujo del efectivo año 2022 Alfa Net.....	176
Tabla 111. Estado de Flujo de Efectivo Alfa Net .....	177
Tabla 112. Conciliación entre la Utilidad y el Efectivo por Actividades de Operación Alfa Net.....	178
Tabla 113. VAN y TIR de Alfa Net.....	179
Tabla 114. Periodo de Recuperación de la Inversión Alfa Net .....	179
Tabla 115. VAN y TIR de Grupo Horizonte.....	179
Tabla 116. Periodo de Recuperación de la Inversión de Grupo Horizonte.....	180

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter .....	11
Figura 2. Distribución FODA .....	16
Figura 3. Producto Interno Bruto-PIB. ....	32
Figura 4. VAB Petrolero y no Petrolero .....	33
Figura 5. VAB Correo y Comunicaciones.....	34
Figura 6. Ocupación de los Carchenses por Actividad de Trabajo.....	36
Figura 7. Porcentaje de Clientes de Alfa Net.....	51
Figura 8. Organigrama Grupo Horizonte.....	62
Figura 9. Valores Corporativos Grupo Horizonte .....	71
Figura 10. Política Ventas y Cobros Radio Horizonte.....	81
Figura 11. Política de manejo de compras y pagos Radio Horizonte .....	85
Figura 12. Política de manejo de ventas y cobros Alfa Net.....	88
Figura 13. Formulario de Ingreso de nuevos clientes Alfa Net .....	89
Figura 14. Manejo de Compras y Pagos Alfa Net .....	91
Figura 15. Género encuesta Alfa Net.....	100
Figura 16. Edad encuesta Alfa Net .....	101
Figura 17. ¿Considera necesario contar con el servicio de internet en su hogar? Por favor especifique de manera breve la razón de su respuesta. ....	102
Figura 18. Razones por las que sí considera necesario tener el servicio de internet. ...	103
Figura 19. Razones por las que no considera necesario tener el servicio de internet. ...	104
Figura 20. ¿Cuenta con servicio de internet en su hogar?, por favor si su respuesta es no especifique de manera corta el por qué.....	105
Figura 21. Razones por las que no cuenta con servicio de internet. ....	106
Figura 22. En el caso de que si cuente con servicio de Internet por favor indique su proveedor. ....	107
Figura 23. Grado de importancia en calidad del servicio. ....	108
Figura 24. Grado de importancia en relación calidad-precio.....	109
Figura 25. Grado de importancia en proceso de compra del servicio.....	110
Figura 26. Grado de importancia en experiencia de uso.....	111
Figura 27. Grado de importancia en servicio de post-venta .....	112
Figura 28. En caso de que no cuente con este servicio, si tuviera la posibilidad de tener un proveedor de internet en su hogar ¿accedería a este servicio?.....	113
Figura 29. Seleccione el rango de dinero que está dispuesto a pagar mensualmente por el servicio de internet.....	114
Figura 30. A continuación, recomiéndonos un servicio o producto adicional que le gustaría que una empresa proveedora de internet ofrezca. ....	115
Figura 31. Género encuesta Radio Horizonte .....	116
Figura 32. Edad encuesta Radio Horizonte .....	117
Figura 33. ¿Con qué frecuencia escucha la radio en la semana? .....	118
Figura 34. Si su respuesta en la anterior pregunta fue "Nunca" responda a continuación el medio de comunicación que prefiere, el cual ha desplazado a la radio de sus gustos y preferencias .....	119
Figura 35. Si escucha la radio, ¿Cuáles son los horarios en los que más escucha la radio? .....	120
Figura 36. Escriba el género de música que prefiere.....	121
Figura 37. ¿Qué tipo de contenido prefiere escuchar en la radio?.....	123

Figura 38. Grado de importancia en calidad de la locución .....	125
Figura 39. Grado de importancia en la interacción con los radio escuchas en vivo .....	126
Figura 40. Grado de importancia en tipo de música y programa.....	127
Figura 41. Grado de importancia de sorteos o regalos en vivo.....	128
Figura 42. Grado de importancia de redes sociales muy activas .....	129
Figura 43. Grado de importancia de página web con opción de escuchar la radio por internet .....	130
Figura 44. Enumere tres radios de su preferencia. ....	131
Figura 45. ¿Alguna vez ha escuchado Radio Horizonte 106.5 de la ciudad de San Gabriel en la Provincia del Carchi?¿Cuál fue su percepción al escucharla? .....	132
Figura 46. Por favor escriba un consejo que considere necesario para mejorar el servicio de radio difusión. ....	133
Figura 47. Resumen de la Responsabilidad en Gestión del Sistema Administrativo Financiero.....	140

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Grupo Horizonte está constituido por dos empresas dedicadas a las telecomunicaciones: Radio Horizonte 106.5 FM y Alfa Net. Las cuales se encuentran ubicadas en la Ciudad de San Gabriel-Provincia del Carchi; la radio es uno de los medios de comunicación más importante y Alfa Net ofrece la instalación de servicio de internet en los hogares principalmente de la zona rural del Cantón Montúfar.

Radio Horizonte lleva 15 años en el mercado y Alfa Net es una nueva unidad de negocio que lleva un año de funcionamiento.

Este grupo tiene como misión facilitar el acceso a la información a nivel mundial para educar, entretener, comunicar y mejorar la calidad de vida de sus clientes y su visión es ser para el 2025 el grupo empresarial líder de telecomunicaciones en la Provincia del Carchi, logrando por parte de Radio Horizonte la mayor sintonía de la zona uno de la provincia y por parte de Alfa Net ser el mayor proveedor de internet de la provincia.

Radio Horizonte ofrece a sus clientes tiempo al aire para pautar publicidad, quienes tienen la posibilidad de elegir el horario de preferencia, en cuanto a la comunidad ofrece programación radial de calidad con contenido informativo, de entretenimiento y cultural. Este medio de comunicación es el único en su ciudad con el permiso para transmitir a la zona 1 de la provincia que corresponde a los cantones Tulcán, Huaca y Montúfar.

Alfa Net es un proveedor de internet con cobertura en el Cantón Montúfar y se especializa en el sector rural en donde ha logrado satisfacer la necesidad de comunicación de las personas de este sector a quienes se les complica acceder a este servicio tan fundamental en la actualidad.

La programación de Radio Horizonte es variada con el fin de lograr la mayor cantidad de radio escuchas independientemente de su edad; Alfa Net al ofrecer un servicio tan esencial no tiene un grupo de personas identificado como mercado meta pero si se especializó en el sector rural debido a que se encuentra desatendido por la competencia. Este grupo empresarial tiene una administración empírica y no cuenta con estructura administrativa ni financiera lo cual significa un problema diario en la organización de las actividades y en la revisión de resultados, además es un obstáculo para lograr el crecimiento deseado.

La propuesta administrativa que se desarrolla en este trabajo se centra en la organización de la empresa mediante el establecimiento de una estructura orgánica, el desarrollo de estrategias y el presupuesto para su ejecución. Adicionalmente se desarrollan estrategias de marketing y ventas con el fin de lograr un incremento importante en las ventas y posicionar a las marcas en la mente de los clientes.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación desarrolla una propuesta administrativa financiera para Radio Horizonte y Alfa Net, empresas que se encuentran ubicadas en la ciudad de San Gabriel-Provincia del Carchi, con el objetivo de mejorar su organización y competitividad mediante estrategias que le permitan aprovechar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades.

La ciudad de San Gabriel en la Provincia del Carchi se caracteriza por su cultura en donde resaltan sus costumbres y tradiciones, una herramienta fundamental para su trascendencia de generación en generación es Radio Horizonte, medio de comunicación que se centra en ofrecer a la comunidad contenido variado de calidad y en cubrir los principales eventos característicos de la cultura sangabrieleña como el tradicional baile de inocentes. Radio Horizonte es la única emisora de su ciudad con el permiso de transmitir a los cantones Tulcán, Huaca y Montúfar y por esta razón es fundamental su crecimiento como un aporte a la provincia y al país.

Por otro lado, la población rural del Cantón Montúfar es afectada por el difícil acceso al servicio de internet, lo que complica las actividades de sus estudiantes y su población en general puesto que el internet en la actualidad es esencial para realizar muchas actividades cotidianas. El principal obstáculo es crear una red que cubra estos sectores, Alfa Net al contar con la estructura de antenas de Radio Horizonte se le facilita ofrecer este servicio a la población en general, pero en especial al sector rural debido a que se encuentra desatendido por los demás proveedores de internet.

Las dos empresas no cuentan con una estructura administrativa financiera por lo que el presente trabajo tiene con fin proporcionar herramientas para su organización.

En el primer capítulo se encuentran las definiciones básicas para el desarrollo de la propuesta, en el siguiente capítulo se realiza un profundo análisis interno y externo del

Grupo Horizonte para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así obtener insumo para el desarrollo de la propuesta en donde se encuentra estructura orgánica, descripción de funciones, establecimiento de misión y visión, valores, objetivos, entre otros aspectos administrativos; adicional se encuentra estrategias de marketing y ventas y finalmente el presupuesto para la ejecución de lo planificado.

Al poner en práctica lo propuesto en este trabajo se espera que las empresas sean más organizadas e incrementen de manera sustancial sus ventas con el fin de lograr la visión y aportar al desarrollo económico de la provincia.

## **1. MARCO TEÓRICO**

En el siguiente capítulo se encuentran las definiciones según diferentes autores sobre los temas fundamentales para el desarrollo de la propuesta tanto en el aspecto administrativo, marketing y financiero.

### **1.1 Aspectos administrativos**

#### *1.1.1 Empresa*

Según García y Casanueva (2001) la empresa es la entidad formada por la organización de recurso humano, material, técnico y financiero que generan bienes o servicios a cambio de un precio con el objetivo de recuperar los recursos utilizados y de cumplir con los objetivos empresariales.

Otros autores definen a la empresa como: “Entidad legal, económica, social y moral en que la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objetivo de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera” (Hernández, Palafox, 2012, p. 33)

La empresa es una organización que tiene como objetivo generar rentabilidad económica para sus dueños y satisfacer necesidades de las personas, además las empresas son un pilar fundamental para el desarrollo económico de un país debido a que generan riqueza.

### *1.1.2 Administración*

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la administración es un proceso en el que se diseña y mantiene un ambiente para que las personas trabajen y logren las metas empresariales de una manera eficaz.

“Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.7)

Administrar es planificar las actividades empresariales, organizar los recursos necesarios, dirigir las actividades para llevar las acciones por el camino deseado y controlar los resultados con el objetivo de corregir los errores para cumplir con los objetivos planteados.

Aunque la mayoría de los autores definen a la administración partiendo desde sus funciones (planificar, organizar, dirigir y controlar), según Chiavenato (2014) administrar vas más allá y tiene que ver con la toma de decisiones y acciones que son aplicables a una inmensa cantidad de situaciones y tipos de organizaciones.

### *1.1.3 Estructura Organizacional*

De acuerdo con Stoner et al. (1996) la estructura organizacional es el ordenamiento de las actividades de los integrantes de una organización que realizan los gerentes con el objetivo de dividirlas y controlarlas.

“La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización” (Robbins y Coulter, 2014, p.332)

La estructura organizacional está ligada con el organigrama ya que este último como asegura Robbins y Coulter (2014) es la representación gráfica de la estructura organizacional y tiene como propósito dividir las actividades que se deben realizar en cada puesto de trabajo y en los departamentos, asignar las responsabilidades de manera individual a cada puesto de trabajo, coordinar las tareas de la organización, organizar los puestos de trabajo en unidades, establecer relaciones de forma individual, grupal y por departamentos, establecer líneas de autoridad y finalmente asignar los recursos organizacionales.

#### *1.1.4 Principios de la administración*

Los principios de administración son directrices que como su nombre lo indica guían al gerente en la gestión de su empresa cuando se presenten diferentes situaciones. Según Fayol (1984) los principios de la administración son los siguientes:

**División del Trabajo:** Hace referencia a que la especialización en las actividades que realizan las personas permite que estas sean más eficientes.

**Autoridad y Responsabilidad:** La autoridad permite a las personas dar órdenes, pero esto se encuentra relacionada directamente con la responsabilidad.

**Disciplina:** Este principio se refiere a la obediencia y respeto a las reglas que se hayan implementado.

**Unidad de mando:** Cada colaborador debe recibir órdenes solo de un superior.

**Unidad de dirección:** Este principio se refiere a que un conjunto de actividades que tienen el mismo objetivo debe ser liderado por una persona que ejecute un plan.

**Subordinación de los intereses al interés general:** Los intereses de la organización deben estar por encima de los intereses que tengan de forma individual sus integrantes.

**Remuneración del personal:** Los integrantes de una organización deben recibir una remuneración justa por el trabajo realizado.

**Centralización:** Este principio se refiere a que la autoridad está centrada en los más altos niveles de la organización.

**Jerarquía:** Es la línea de autoridad que se encuentra desde la alta gerencia hasta las posiciones más bajas y se relaciona con el principio de mando.

**Orden:** Hace referencia a que las personas y recursos materiales deben estar en un lugar y momento oportuno.

**Equidad:** Igualdad, justicia y amabilidad para que se cree un sentimiento de lealtad.

**Estabilidad del personal:** Tener un bajo índice de rotación ya que si este es alto perjudica a la eficiencia de las personas.

**Iniciativa:** Este principio se refiere a que si se permite que los empleados puedan idear y desarrollar planes se inculcará en ellos niveles de esfuerzos más altos.

**La unión del personal:** La solidaridad y el espíritu de equipo fomentan la armonía en la organización.

### *1.1.5 Funciones de la administración.*

#### **Planeación**

Para Koontz et al. (2012) la planeación es base de las demás funciones gerenciales y tiene como objetivo seleccionar misiones y objetivos y decidir sobre las acciones para lograrlos, además la planeación requiere tomar decisiones debido a que debe elegir una acción entre algunas opciones.

#### **Organización**

La organización es una función de la administración que como aseguran Koontz et al. (2012) hace referencia a establecer una estructura intencional y formal de las actividades que deben desempeñar los colaboradores dentro de una empresa.

#### **Dirección**

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirman: “La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales del grupo” (p. 386)

#### **Control**

Koontz et al. (2012) dicen que el control es la medición y corrección del desempeño para afianzar que los objetivos y planes diseñados se cumplan.

Además, afirman que el control está directamente relacionado a la función de la planeación puesto que no es posible medir el desempeño de la empresa si no se tienen objetivos y planes establecidos.

## 1.2 Análisis externo

El análisis externo es importante debido a que de la información que se obtiene, la empresa realiza estrategias para enfrentarse exitosamente al entorno externo.

Para obtener información del entorno externo es necesario buscar fuentes fiables y actuales que brinden información precisa, esto es primordial pues ubica a la empresa en la realidad externa a la que se enfrenta. Los factores externos a la empresa no son controlables y están en continuo cambio.

Los cambios dados por el entorno externo obligan a las empresas a adaptarse para sobrevivir, por lo que si la empresa no está actualizada corre el riesgo de perder espacio frente a sus competidores e incluso de cerrar sus actividades.

### 1.2.1 Análisis del Macro-entorno

La operatividad de las empresas se ven influenciadas por el macro-ambiente, el cual va más allá de la industria a la que pertenecen, “El macroambiente engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p.50)

Según Thompson et al. (2012) el macro-ambiente está compuesto por siete componentes principales: características demográficas, valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales y fuerzas globales. Estos factores tienen la capacidad de afectar a las actividades de la empresa, aunque probable que unos factores afecten con mayor fuerza que otros, por lo que es muy importante analizar los factores más trascendentales para la organización desde el punto estratégico.

Tabla 1. Los siete componentes del Macroambiente

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Políticos, legales y regulatorios	Hace referencia a las políticas, normas y leyes que las empresas deben seguir. Como principales ejemplos son las leyes laborales, política fiscal y clima política.
Condiciones económicas generales	Son los factores económicos locales, nacionales e internacionales, como por ejemplo tasas de crecimiento económico, desempleo, inflación, producto interno per cápita, tasas de ahorro, entre otros.
Fuerzas sociales	En este factor se analiza los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad. Dependen de cada localidad y cambian con el tiempo.
Factores tecnológicos	Estudian el ritmo del cambio de la tecnología y sus avances que tienen efectos en la sociedad. Los avances tecnológicos dan paso al nacimiento de nuevas industrias como es el caso de la nanotecnología y al mismo tiempo afectan negativamente a otras como es el caso de las disqueras.
Ambiente natural	Son las fuerzas ambientales y ecológicas como el clima, cambio climático y escasez de agua que pueden afectar a la industria de la agricultura y el turismo.
Aspectos demográficos	Se refiere a la población, tasas de crecimiento, distribución por edades, distribución geográfica, distribución de ingreso, entre otras que afecta a sectores como el de salud puesto que los costos y necesidades del servicio son diferentes de acuerdo a los aspectos demográficos.
Fuerzas globales	Analizan las condiciones y cambios en los mercados globales como políticas dirigidas al comercio internacional. Estas fuerzas influyen en el comercio e inversión internacional con el uso de barreras comerciales, aranceles, restricción de importaciones y sanciones comerciales.

Nota: Adaptada de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland , 2012, p. 52.

### *1.2.2 Análisis del Micro-entorno- Fuerzas competitivas de Porter*

Las fuerzas competitivas de Porter son un modelo que tiene como objetivo analizar el nivel de competencia existente en una determinada industria para desarrollar una estrategia competitiva para la empresa.

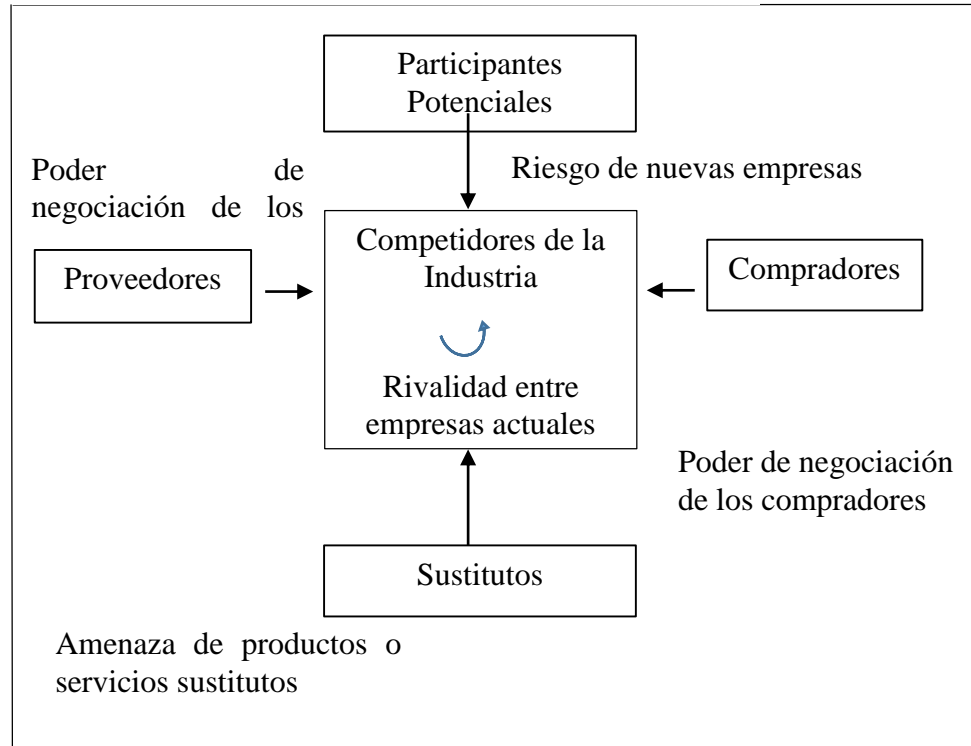
Porter (2009) expresa que las fuerzas competitivas relacionan a la empresa con su entorno y que estas son importantes puesto que generalmente afectan a todas las empresas de la industria pero la reacción que tengan las mismas decidirá su éxito o fracaso. La estructura de la industria influye directamente a concretar las reglas competitivas del juego y las estrategias a las que puede tener acceso la organización.

Las fuerzas competitivas de Porter son cinco:

- Riesgo de Entrada
- Riesgo de sustitución.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre los competidores actuales.

Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva representa a estas 5 fuerzas en el siguiente gráfico.

Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter



Nota: Tomado de Porter, 2009, p. 44.

En la siguiente sección se detalla cada fuerza:

**Riesgo de Entrada:** Este riesgo se refiere básicamente a la posibilidad de que entren nuevas empresas a la industria.

“Los nuevos competidores en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas”(…) (Porter, 2002, p. 47)

Sin embargo el ingreso de nuevas empresas a la industria dependerá de las barreras de entrada.

Las principales barreras de entrada que Porter analiza son las siguientes:

- Economías de escala: Las economías de escala se refieren a la reducción de los costos unitarios de un producto cuando el volumen de producción es mayor. Según Porter (2009) las economías de escala son un obstáculo para el ingreso de nuevas empresas porque obligan a que realicen importantes inversiones lo que las arriesga a una reacción violenta de la competencia o a invertir poco y tener una desventaja de costos.
- Diferenciación de productos: Las empresas que ya se encuentran en la industria tienen posicionada su marca, lo que facilita que sus clientes los identifiquen rápidamente. Es una barrera de entrada porque las nuevas empresas en la industria deberán realizar fuertes inversiones para posicionar su marca y con una probabilidad de no recuperar la inversión.
- Necesidades de Capital: Las nuevas empresas se verán en la necesidad de realizar inversiones riesgosas para tener una posición óptima frente a su competencia.
- Costos cambiantes: “La existencia de costos cambiantes crea una barrera de entrada, es decir, los costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro” (...) (Porter, 2009, p. 50.)
- Acceso a canales de distribución: Porter (2009) expresa que la barrera se da cuando la nueva empresa analiza la distribución de su producto y los canales de distribución ya trabajan con los competidores por lo que se requiere persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones u otros medios que reducen la utilidad.
- Desventajas de costos independientes de las economías de escala: Las empresas ya establecidas dentro de la industria tienen ventajas de costos frente a las potenciales nuevas empresas.

Entre estas ventajas se encuentran: patentes, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable y experiencia.

- Política Gubernamental: Se refiere a las limitaciones o prohibiciones que pone el gobierno del ingreso a nuevas industrias.

El gobierno puede limitar el ingreso a nuevas industrias solicitando requisitos muy complicados para otorgar licencia de funcionamiento o simplemente puede prohibir el ingreso como es el caso de los servicios básicos.

**Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales:** Hace referencia a las presiones competitivas que existen entre las empresas, esta presión viene dada por la búsqueda incansable de mejorar su posición frente a la competencia.

Porter (2002) expresa que la rivalidad entre los competidores se debe a la interacción de varios factores: competidores numerosos y de igual fuerza, lento crecimiento de la industria, altos costos fijos o de almacenamiento, ausencia de diferenciación, aumento de la capacidad en grandes incrementos, competidores diversos e intereses estratégicos.

**Presión proveniente de los productos sustitutos:** Los productos sustitutos son aquellas que desempeñan la misma función que el producto o servicio que ofrece una empresa.

Toda la industria debe competir con la industria de los productos sustitos, los que merecen mayor atención son los que ofrecen productos de calidad y precios atractivos, estos factores atraen la atención del consumidor y existe la posibilidad de que los prefieran.

**Poder de negociación de los compradores:** Es la capacidad que tienen los compradores para exigir a la empresa mayor calidad o reducción de precios.

A continuación, se especifica las razones más importantes por las que los competidores tienen poder. Según Michael Porter son las siguientes:

- El grupo compra grandes volúmenes en relación a las ventas de proveedor.
- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos de las adquisiciones que realiza.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- El grupo tiene toda la información.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** “Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrece” (Porter, 2002, p.68-69.)

Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.

### **1.3 Análisis interno**

El análisis interno de la empresa es una autoevaluación que permite conocer las fortalezas y debilidades. Para lograr éxito en las empresas es importante realizar un análisis interno porque este permite tener un punto de partida que refleja la realidad actual; con esta información la empresa evalúa y toma decisiones en busca de mejorar lo que significa que a futuro se tendrá un punto comparativo como control de la efectividad de las acciones tomadas.

#### *1.3.1 FODA*

FODA son las iniciales de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta es una herramienta sencilla de planeación que permite realizar un análisis de la empresa tanto interno como externo con el objetivo de realizar estrategias.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) afirman: “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.” (p. 101)

El análisis FODA se divide en dos secciones la primera sección es el análisis interno en donde se encuentra las fortalezas y debilidades propias de la organización, y la segunda sección es el análisis externo en donde se estudian las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno no controlable de la empresa. Para Fred (2013) las oportunidades y amenazas son externas y hacen referencia a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, legales, políticos, ambientales, tecnológicos y competitivos y gubernamentales que pueden influir positivamente o negativamente en el

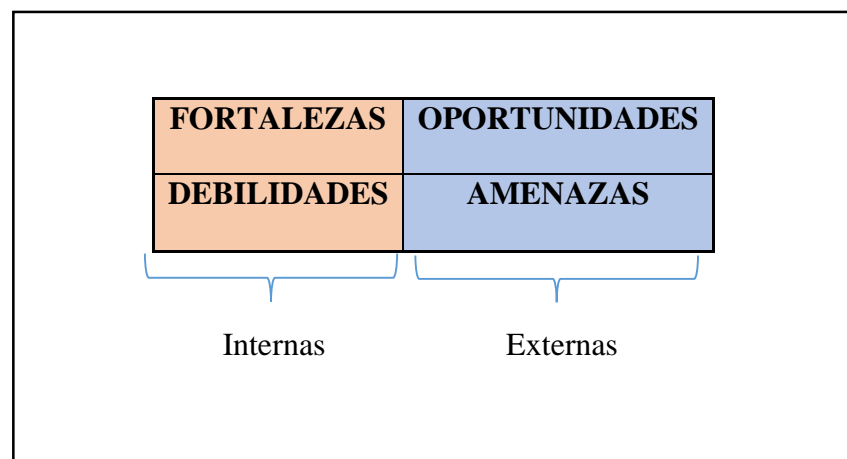
futuro de la empresa; en cuanto a las fortalezas y debilidades dice que son internas y concierne las actividades propias de la organización como la administración, marketing, finanzas, contabilidad, entre otras que la empresa puede controlar y las desempeña muy bien o con deficiencias.

Según Thompson et al. (2012) una fortaleza es algo que la compañía desempeña correctamente o una característica que le facilita competir; una debilidad hace referencia a algo que la empresa hace mal o una circunstancia que la pone en desventaja de competencia en la industria; las oportunidades son muchas o pocas que pueden durar un corto o largo tiempo y depende de los recursos de la empresa tomarlas o dejarlas ir; las amenazas son factores del ambiente externo los cuales afectan a su rentabilidad y bienestar competitivo.

Cuando se identifican los factores claves anteriormente mencionados se conjugan en una matriz con el objetivo de ordenarlos.

La matriz que se usa generalmente para el análisis FODA es la siguiente:

Figura 2. Distribución FODA



## **1.4 Administración estratégica**

### *1.4.1 Concepto e importancia*

“La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas” (Dess, Lumpikin y Eisner, 2011, p. 9)

Según Dess et al. (2011) el concepto anterior embarca dos componentes fundamentales que llevan al centro de la administración estratégica. El primero es que se relaciona con tres procesos permanentes: análisis de las metas estratégicas y los entornos internos y externos; decisiones estratégicas de cómo competir en la industria a la que pertenecen y por último las acciones que se refieren a las estrategias. El segundo es que la administración estratégica investiga porqué algunas organizaciones se desempeñan mejor que otras y establecer ventajas competitivas duraderas en el tiempo.

La administración estratégica es importante porque lleva a la empresa a mejorar su competitividad mediante el desarrollo y sostenibilidad de ventajas competitivas.

### *1.4.2 Visión*

La Visión de la empresa es una idea de cómo la empresa se ve a futuro, esta idea se la plasma por escrito para que sea una directriz y un recordatorio de la empresa. Hay autores como Dess et al. (2011) que conciben a la visión como una meta que inspira, es a largo plazo y tiene un extenso alcance, además dicen que la visión es un destino y que para lograrlo se debe tener un plan porque caso contrario solo es un escrito.

La visión de una empresa es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Y tiene que ser inspiradora puesto que representa un objetivo común para la empresa. Es importante que esta sea comunicada a todo el personal para generar sentimiento de pertenencia.

La visión de una empresa es fundamental para el desarrollo de objetivos y estrategias por lo que esta debe ser clara, según Fred (2013) es muy importante la visión empresarial puesto que la empresa se esforzará en lograrla y es la base para la creación de la misión, de preferencia debe ser una sola oración y en su creación debe participar la mayor cantidad de gerentes.

#### *1.4.3 Misión*

Es la razón de ser de la empresa, en ella se define claramente la actividad de la compañía, por lo que responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Para Thompson et al. (2012) la declaración de misión detalla el propósito y el negocio actual de la organización: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”

La misión informa sobre el propósito de una compañía por lo tanto debe ser expresada en un lenguaje claro, además diferencia a una empresa de otras similares, en consecuencia, es parte de la identidad de la empresa

Por otro lado, cabe mencionar a Dess, Lumpikin y Eisner (2011) quienes afirman que la declaración de la misión: es el “conjunto de metas de la organización que incluyen su objeto, el alcance de sus operaciones y la base de su ventaja competitiva” (p.27). Adicionalmente dicen que una buena declaración de la misión añade el concepto de los grupos de interés en donde se encuentran como principales: los clientes, empleados, proveedores y propietarios.

#### *1.4.4 Valores*

Los valores son las creencias de una empresa y estos deben estar alineados con la visión y misión, para Thompson et al. (2012) los valores de la empresa se relacionan directamente con las normas de conducta, características y creencias, de las cuales se espera que los colaboradores tomen en cuenta cuando realicen negocios y además están direccionados a la visión y misión.

Para la declaración de los valores los directivos de una empresa tienen que tomar en cuenta las conductas y prácticas que caracterizan a la compañía puesto que estos representan a la empresa. Cuando los valores sean declarados es necesario que los colaboradores los conozcan conjuntamente con la misión y visión para que guíen sus esfuerzos al cumplimiento de estos.

#### *1.4.5 Objetivos*

Los objetivos son metas que las organizaciones se plantean con el fin de lograr el éxito, como dice Dess et al. (2011) los objetivos sirven para guiar a la empresa al cumplimiento de la misión y visión puesto que son específicos y tienen un lapso de tiempo muy bien definido.

Desde otro punto de vista Fred (2013) afirma: (...) “Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas” (...) (p. 11).

Según Dess et al. (2011) los objetivos deben cumplir con algunas características:

**Mensurables:** Es decir, debe existir indicadores o un criterio que evalúe el avance hacia el cumplimiento del objetivo.

**Específicos:** Hace referencia a que deben dar un mensaje claro respecto de lo que debe realizarse.

**Adecuados:** Alineados con la visión y misión de la empresa.

**Realistas:** Se refiere a que deben plasmar una meta alcanzable con las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.

**Oportunos:** Definir un lapso de tiempo para alcanzarlos.

#### *1.4.6 Estrategias*

Según Fred (2013) las estrategias son las acciones, métodos o medios que utiliza la empresa para lograr sus objetivos a largo plazo. Desde otro punto de vista para Thompson et al. (2011) las estrategias son el plan de acción de la empresa para competir con éxito y obtener utilidad.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) afirman: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.” (p. 4)

En consecuencia, las estrategias son primordiales ya que son el puente entre lo deseado y la realidad e influyen en el éxito a largo plazo de la empresa, por lo tanto necesitan de decisiones certeras de los directivos, del trabajo de los colaboradores y de los recursos de la compañía.

### *1.4.7 Políticas*

Las políticas son guías de las acciones a tomar frente a situaciones que se presentan en el día a día en la empresa, tienen como fin facilitar la toma de decisiones puesto que especifican claramente los lineamientos a seguir. Además, las políticas apoyan a la implementación de la estrategia y al logro de objetivos.

Según Fred (2013) las políticas contribuyen a lograr los objetivos anuales por lo tanto incluyen reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos a su consecución. Adicionalmente expresa que son guías para la toma de decisiones en situaciones repetitivas.

## **1.5 Aspectos de marketing**

### *1.5.1 Marketing*

El concepto de marketing por mucho tiempo ha sido mal entendido como la acción de hacer publicidad y vender, lo cual es completamente incorrecto debido a que la publicidad es solo una parte del marketing. El marketing según Kotler y Armstrong (2012) debe entenderse como satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable.

Kotler y Armstrong afirman (2012): “(...) definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (p. 5).

En consecuencia, el marketing es más que publicidad porque busca generar valor, como expresan Kotler y Armstrong (2012) el objetivo del marketing es

atraer a nuevos clientes ofreciéndoles valor y mantener a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades.

### *1.5.2 Marketing de servicios*

Los servicios tienen características diferentes de los productos, pues así lo afirman Kotler y Armstrong (2012) al expresar que los servicios tienen intangibilidad, variabilidad y caducidad.

La intangibilidad se refiere a que los servicios no se pueden tocar, oír, oler o probar antes de comprarlos por lo que es muy importante que el servicio de alguna u otra manera se haga tangible para el cliente; la variabilidad del servicio significa que la calidad del servicio depende de quién lo preste y por último la caducidad del servicio es que no se pueden almacenar para venderlos después.

En consecuencia, los servicios deben ser de alguna u otra manera tangibles y una forma es enviar señales sobre la calidad del servicio a los clientes, Kotler y Armstrong (2012) ponen como ejemplo a la Clínica Mayo, la cual envía fuera y dentro del hospital señales claras de su calidad, al interior sus colaboradores están entrenados para que los pacientes sean tratados como la más importante, incluso los doctores se toman algunos minutos al día para llamar a sus pacientes y preguntar por su estado de salud, esto sin lugar a dudas facilita la fidelidad del paciente y por fuera de la clínica cuentan con blogs en donde las personas comparten su experiencia con la Clínica Mayo.

### *1.5.3 Creación y desarrollo de servicios*

Los servicios tienen como principal diferencia la intangibilidad por lo tanto según Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz (2011) estos no

significan una posesión para el cliente sino una experiencia. Además, aseguran que la oferta de los servicios tiene dos componentes el servicio esencial y algunos servicios suplementarios; el servicio esencial es el que responde a la necesidad básica del cliente y los servicios suplementarios son los que aumentan y mejoran la utilización del servicio principal por ejemplo información, asesoramiento, entre otros.

#### *1.5.4 Posicionamiento del servicio en un mercado*

Actualmente las empresas se enfrentan a un mundo muy competitivo y globalizado, es muy difícil que una empresa encuentre una ventaja competitiva duradera en el tiempo, puesto que al enterarse la competencia de esta ventaja inmediatamente la adoptan, por lo que al final esa ventaja se convierte en algo más que la empresa debe ofrecer.

Según Lovelock et al. (2011) en este entorno tan competitivo existe la gran posibilidad de que los clientes perciban poca diferencia y que se guíen solamente por el precio, es así que el posicionamiento contempla la creación y mantención de diferencias distintivas que se noten y valoren los clientes, que le permita a las compañías generar una relación a largo plazo.

Cabe mencionar que para posicionar a una empresa es fundamental conocer profundamente al servicio que se ofrece y a sus clientes, pues así lo afirman Lovelock et al. (2012) al expresar que el éxito del posicionamiento depende de que los gerentes entiendan las características de la competencia y las preferencias de los clientes.

### *1.5.5 Comunicación y promoción de servicios*

Lovelock et al. (2012) aseguran que mediante la comunicación se informa a los clientes actuales o potenciales sobre los beneficios, características del servicio, además informa sobre los precios, los canales y sobre cuándo y cómo están disponibles. Adicionalmente, expresan que en casos adecuados se puede utilizar elementos persuasivos para el uso y preferencia del servicio.

Según Lovelock et al. (2012) las funciones de la comunicación son:

- Informar e instruir a clientes potenciales sobre una empresa, características principales de los bienes y servicios que ofrece y lo que promete como marca.
- Persuadir a los clientes objetivo de que el servicio que se ofrece es su mejor solución comparado con la competencia.
- Recordar a los actuales clientes y potenciales la disponibilidad del servicio con el fin de que motivarlos a que actúen.
- Mantener contacto con los clientes existentes.

### *1.5.6 Precio*

El precio del producto o servicio es primordial para la empresa porque de esto depende los ingresos que obtendrá, así lo expresa Lovelock et al. (2012) posiblemente el precio sea el elemento crucial de la función comercial, puesto que es el único aspecto que genera ingresos, mientras que las otras funciones solo se relacionan con inversiones o gastos.

Asimismo, hacen referencia que en las empresas se enfrentan a desafíos relacionados con el precio, el primer desafío es que una empresa de servicios se le dificulta conocer a ciencia cierta los costos por lo tanto no se puede saber si el precio fijado logra cubrir los costos y el segundo desafío es

relacionar el valor que los clientes le dan al servicio con lo que están dispuestos a pagar.

## **1.6 Aspectos financieros**

### *1.6.1 Finanzas*

Gitman (2007) expresa que se puede definir a las finanzas como el arte y la ciencia de administrar el dinero, asegura que las personas y empresas obtienen dinero y lo gastan o lo invierten por lo que las finanzas se encuentran en el proceso, en las instituciones, mercados y en los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos.

### *1.6.2 Planificación Financiera*

Planificación financiera es un proceso por el cual la empresa planea el manejo adecuado del dinero, tanto en sus gastos como en inversiones.

“La planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos” (Gitman, 2007, p. 102).

Gitman (2007) expresa que existen dos aspectos fundamentales en este proceso y son la planificación del efectivo y planificación de utilidades, en donde para realizar la planificación del efectivo se debe obtener el presupuesto de caja y la planificación de las utilidades se la obtiene realizando los estados proforma.

### *1.6.3 El Presupuesto*

El presupuesto es un supuesto anticipado sobre lo que ocurrirá en la empresa en el futuro. Sirve para conocer el efecto de decisiones en la empresa. Para realizar un presupuesto se debe conocer datos financieros actuales de la empresa.

Según Rincón (2011) el presupuesto analiza y calcula las entradas y salidas de recursos necesarios en el proceso productivo y financiero de una empresa, además expresa que del presupuesto se debe obtener indicadores financieros, datos sobre la rentabilidad del producto, utilidad esperada y flujos de efectivo.

### *1.6.4 Estado de Flujo del Efectivo*

Para Zapata (2011) el estado de flujo de efectivo es un informe contable que presenta de manera resumida y clasificada en actividades de operación, inversión y financiamiento las entradas y salidas de dinero durante un período, el propósito de este estado es conocer la habilidad gerencial, la capacidad financiera y la liquidez de la empresa.

### *1.6.5 Valor Actual Neto o Valor Presente Neto*

“Método utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital, mediante la determinación del valor presente de los flujos netos futuros de efectivo, descontados a la tasa de rendimiento requerido por la empresa” (Besley, Brigham, 2011, p. 387).

Cuando el resultado del cálculo de Valor Actual Neto es mayor a cero quiere decir que el proyecto debe ser aceptado y menor a cero el proyecto debe ser rechazado pues el proyecto no genera riqueza para la empresa.

#### *1.6.6 Tasa Interna de Retorno*

Según Gitman (2007) la Tasa Interna de Retorno es la tasa de rendimiento anual que una empresa espera obtener si invierte en un proyecto.

Se acepta un proyecto cuando la TIR es mayor a la tasa de descuento porque según Besley y Brigham (2011) esto significa que tasa esperada de rendimiento es mayor al costo para financiar al proyecto por lo que resulta una ganancia después de recuperar los fondos y esta ganancia se acumula para generar mayor riqueza para la empresa.

#### *1.6.7 Período de Recuperación de la Inversión.*

“El período de recuperación de la inversión es el tiempo requerido para que la empresa recupere su inversión inicial en un proyecto, calculando a partir de entradas de efectivo” (Gitman, 2007, p. 354).

Un proyecto que obtenga un período de recuperación de la inversión menor al horizonte de evaluación debe ser aceptado porque significa que la inversión para comenzar el proyecto se la recuperará en un tiempo prudencial antes de que finalice el proyecto, caso contrario si es mayor al horizonte de evaluación no se recuperará la inversión inicial lo cual es negativo porque el objetivo de un proyecto es generar mayor riqueza para la empresa.

## **2. LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO**

El presente capítulo desarrolla un análisis estratégico de “Grupo Horizonte” tomando como punto de partida el análisis del entorno externo (macro y micro ambiente), mediante la utilización de las metodologías PESTA para el macroambiente y las Cinco Fuerzas de Porter para el análisis del microambiente, posteriormente se realiza el análisis del entorno interno que inicia con la presentación y reseña histórica de “Grupo Horizonte”, y la descripción de la situación actual de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, así como la capacidad gerencial de la empresa, el capítulo concluye con la elaboración de la matriz FODA.

### **2.1 Análisis Externo**

El ambiente externo está conformado por todas las fuerzas externas que influyen en la organización.

#### *2.1.1 Análisis del Macroentorno*

##### *2.1.1.1 Análisis Político*

En mayo del 2017 se marca un nuevo rumbo en la política ecuatoriana con el cambio de gobierno de Rafael Correa a Lenín Moreno, la elección de Rafael Correa en noviembre del 2006 puso fin a la inestabilidad política, el neoliberalismo y la injerencia extranjera en el país. En enero del 2007 se dio paso a su propuesta de gobierno denominada Revolución Ciudadana, en donde el estado asume un rol protagónico y las principales decisiones tomadas en ese tiempo fueron: No al tratado de libre comercio (TLC) con Estado Unidos, la generación de empleo a través del desarrollo de la obra pública,

aumento en el bono de desarrollo humano para las personas más necesitadas y facilitar el crédito para el sector productivo y vivienda con tasa bajas a largo plazo.

El cambio en la estructura del país comenzó con la nueva constitución del Ecuador del 2008. En estos diez años de gobierno de Rafael Correa se podría mencionar que Ecuador ha experimentado la mayor estabilidad política, económica y social, después de su regreso a la democracia allá por el año de 1979.

Entre los principales logros del gobierno de Rafael Correa se encuentran: Infraestructura (red vial, centrales hidroeléctricas), avances sociales en materia de educación, salud y bienestar social, el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad, la inclusión social de los más pobres y la alianza con China, así como el posicionamiento del concepto del buen vivir como “un principio constitucional basado Sumak Kawsay que recoge una visión del mundo centrada en el ser humano, como parte de un entorno natural y social”, destaca su página web [buenvivir.gob.ec](http://buenvivir.gob.ec).

De la misma forma como hubo aciertos en su mandato se puede mencionar los desaciertos del gobierno de Rafael Correa como la corrupción en el sector público, la poca tolerancia hacia las personas que discrepan con el régimen, la falta de ahorro por parte del estado en la segunda bonanza petrolera, entre otras.

Estas secuelas dejadas por el anterior gobierno hacen que la situación política del país se encuentre en una situación delicada. El actual gobierno ha sido el principal denunciante de la corrupción teniendo como responsable al actual Vicepresidente de la Republica sentenciado a seis años por actos de asociación ilícita.

Para febrero del 2018 el Gobierno de Lenín Moreno convocó a consulta popular en donde el actual régimen espera obtener un resultado positivo y dentro de las siete preguntas se puede destacar la derogación de la Ley de Plusvalías, esto ayudaría a reactiva el sector de la construcción; si los resultados de la Consulta Popular son favorables algunas funciones del Estado se reestructurarán como es el caso de Participación Ciudadana y Control Social.

La visión de gobierno del actual mandatario difiere enormemente del régimen anterior a pesar de pertenecer al mismo movimiento político, el actual mandatario, ha demostrado un estilo de liderazgo diferente para gobernar al país, con apertura al dialogo con el fin de conciliar las posturas polarizadas de diferentes grupos sociales y lograr la unión del país.

Sin importar la línea de gobierno, es de interés del país contar con políticas claras para reactivar al sector productivo del país, los incentivos que pueda otorgar el gobierno a través de leyes que apoye a la microempresa son fundamentales para la creación y desarrollo de empresas que son el motor de la economía, al generar empleo se incrementa la capacidad adquisitiva de las personas y con esto la demanda aumenta y por lo tanto la producción, como consecuencia se obtiene una cadena económica activa que aporta al desarrollo del país.

En la Provincia del Carchi las oportunidades de trabajo son escasas la zona es eminentemente agrícola y ganadero. Grupo Horizonte representa una oportunidad para ofrecer plazas de trabajo en otros campos profesionales diferentes a los sectores mencionados anteriormente, es una coyuntura para aportar al desarrollo económico de la Provincia del Carchi y a la del País, siempre y cuando las políticas ya sean fiscales, tributarias y laborales contribuyan favorablemente al crecimiento de este tipo de emprendimientos.

### 2.1.1.2 Análisis Económico

El análisis del entorno económico permite determinar los factores de crecimiento o decrecimiento del país y como estos elementos afectan al sector estratégico de las telecomunicaciones.

En los últimos dos años Ecuador está enfrentando una grave etapa de recesión debido a muchos factores siendo los más importantes la caída del precio del petróleo, la difícil situación de la balanza comercial y la apreciación del dólar con respecto a otras monedas en donde Ecuador pierde competitividad en sus productos de exportación hacia Europa y los países vecinos.

Si se analiza el PIB de Ecuador de los últimos 10 años, se observa que el País mantuvo un crecimiento económico sostenido en el período comprendido entre el año 2007 al 2015, como lo demuestra el siguiente cuadro.

Tabla 2. Variación porcentual anual del PIB Ecuador

Años	Variación porcentual anual del PIB
2007	2,2
2008	6,4
2009	0,6
2010	3,5
2011	7,9
2012	5,6
2013	4,9
2014	4,0
2015	0,2
2016	-1,5

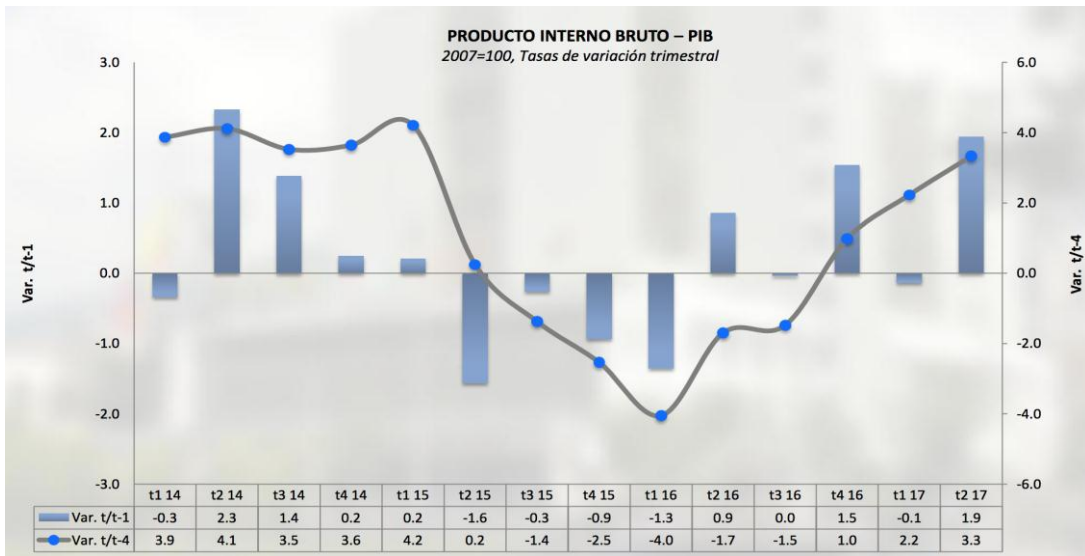
Fuente: Banco Central del Ecuador BCE (2017)

Siendo el año 2011 el de mayor crecimiento al tener un 7,9% de variación positiva y el año 2015 el menor crecimiento con un 0,2% de variación positiva. Para el año 2016 se obtiene un decrecimiento del

PIB de -1,5% como consecuencia de los factores expuestos anteriormente, lo que contrajo la economía del país ya que esta depende altamente de la exportación del petróleo, finalmente el país enfrentó un fuerte terremoto que contribuyó a la crisis económica.

Para el año 2017 la economía del país presenta una leve recuperación, existen variaciones positivas, según el Banco Central del Ecuador BCE (2017) en su boletín Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador, el PIB al finalizar el segundo trimestre tiene una variación de 1,9% con respecto al primer trimestre del año 2017 y una variación de 3.3% con respecto al segundo trimestre del año anterior.

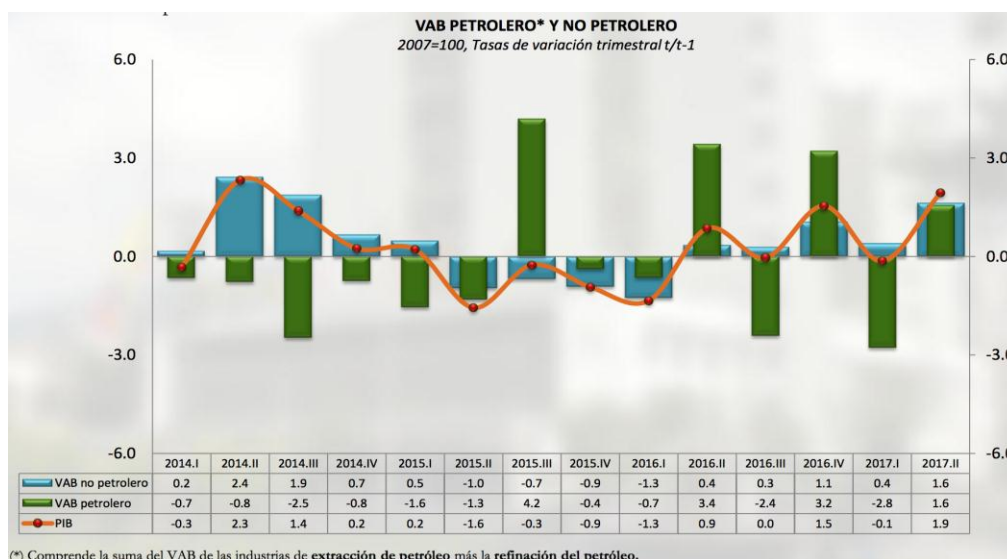
Figura 3. Producto Interno Bruto-PIB.



Fuente: BCE (2017)

La variación del PIB de 1,9% con respecto al primer trimestre del 2017 se ve impulsada por el Valor Agregado Bruto (VAB) no petrolero ya que obtuvo un crecimiento del 1,6% y también se impulsa por el VAB petrolero ya que registró una variación positiva del 1.6%.

Figura 4. VAB Petrolero y no Petrolero

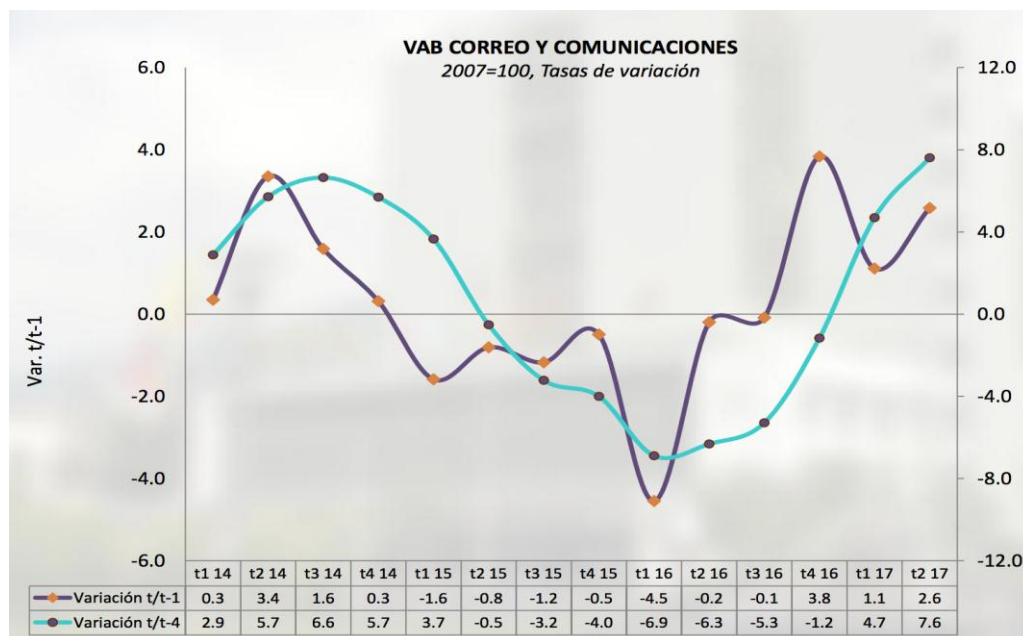


Fuente: BCE (2017)

Las tres actividades económicas que obtuvieron una mayor variación positiva en el VAB del segundo trimestre del 2017 con respecto al primer trimestre del 2017 fueron: Acuicultura y pesca de camarón con el 16,7 de variación positiva; en segundo lugar, se encuentra refinación del petróleo con el 11,5 de variación y en el tercer lugar está actividades de servicios financieros con el 6,6 de variación.

“Grupo Horizonte” se encuentran en la actividad económica de correo y comunicaciones, esta actividad refleja crecimiento ya que obtiene una variación positiva de 2,6 en el VAB en el segundo trimestre del año 2017 con respecto al primer trimestre del mismo año, y una variación positiva de 7,6 % con respecto al segundo trimestre del año 2016.

Figura 5. VAB Correo y Comunicaciones



Fuente: BCE (2017)

La tendencia en la actividad económica a la que pertenece “Grupo Horizonte” es positiva, y representa una premisa de crecimiento para los próximos años y una oportunidad para “Grupo Horizonte”.

En términos generales el panorama económico del país no es alentador en el futuro inmediato, la Organización de Países Exportadores de Petróleo OPEP acaba de solicitar a sus miembros una reducción de la producción con el objeto de estabilizar el precio del petróleo en el mercado internacional, para el Ecuador significa un duro golpe a su economía por la reducción de ingresos lo que le obliga al país a buscar otros mecanismos de financiamiento para cubrir su déficit presupuestario.

Los productos ecuatorianos de exportación presentan un bajo nivel competitivo en la región (Colombia y Perú), debido a los altos costos de transporte, sueldos y salarios lo que provoca un incremento en el precio final de los productos de exportación, adicionalmente la

apreciación del dólar hace que estos países sean atractivos para realizar compras por parte de los ecuatorianos. En caso de la provincia del Carchi en donde se encuentra ubicado “Grupo Horizonte” este fenómeno ha provocado que muchas empresas cierren sus puertas reduciendo el número de clientes de Radio Horizonte.

La inflación acumulada a noviembre del 2017 según el Banco Central es de -0.22%, mientras que la inflación mensual de noviembre - 0.27%, este indicador se podría interpretar como una deflación de los precios o una estabilidad de los mismos durante el año 2017, pero más allá de la interpretación lo que sucede es que la demanda de productos en el mercado local se ha estancado deteriorando aún más la economía del país. Sin lugar a duda esto afecta al desarrollo de empresas como Alfa Net y Radio Horizonte debido a que las familias deben priorizar sus gastos y utilizar el dinero en necesidades básicas.

Según el Centro de Estudios Latinoamericanos CESLA (2017) la economía ecuatoriana se repone al finalizar el año 2017 debido a la recuperación de las exportaciones y el consumo privado. Adicionalmente el 11 de octubre del 2017 el Presidente de la Republica presentó su Programa Económico de Gobierno en donde la mayoría de las medidas presentadas pretenden reactivar la producción de las pequeñas empresas lo que abre una oportunidad para “Grupo Horizonte”.

### *2.1.1.3 Análisis Social*

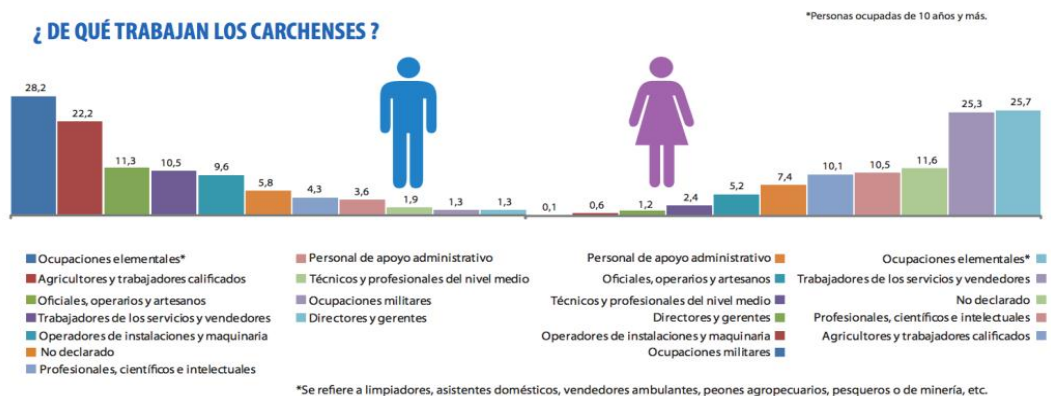
Según el Censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2010) la población de la Provincia del Carchi es de 164.524 habitantes y la tasa de crecimiento anual para el año 2017 es

de 0,81%; por lo tanto, la población del Cantón Montufar asciende a 30 511 personas para el año 2017.

El promedio de edad de los carchenses es de 30 años siendo una población relativamente joven.

La Provincia del Carchi es eminentemente agrícola y ganadera, la mayoría de carchenses trabajan en ocupaciones elementales seguidas de agricultores y trabajadores calificados como se puede denotar en el siguiente gráfico.

Figura 6. Ocupación de los Carchenses por Actividad de Trabajo



Fuente: INEC (2010)

Las tendencias sociales en el uso y acceso a internet, celulares y redes sociales va en crecimiento de acuerdo al estudio realizado por el INEC denominado “Tecnologías de la información y Comunicaciones TIC’s 2016”. Entre sus principales hallazgos se mencionan lo siguiente:

### Uso de Computadoras

- El equipamiento tecnológico en los hogares a nivel nacional muestra que en 5 años se ha incrementado en 13,7 puntos el

equipamiento de computadoras portátiles en los hogares, mientras que en las computadoras de escritorio se registra un incremento de 0,3 puntos.

- 9 de cada 10 hogares en el país poseen al menos un teléfono celular, 8,4 puntos más que lo registrado en el 2012.
- El 36,0% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 13,5 puntos más que hace cinco años. En el área urbana el crecimiento es de 13,2 puntos, mientras que en la rural de 11,6 puntos.
- El 36,0% de los hogares tiene acceso a Internet, de ellos el 24,5% accede a través de algún medio inalámbrico, 4,0 puntos más que en 2012.
- Galápagos es la provincia con mayor número de personas que utiliza computadora con el 68,4%, seguida por Pichincha con el 65,2%; mientras que la provincia que registra menor uso es Los Ríos con el 35,4%. El Carchi tiene el 48.3% de uso.

### **Uso de Internet**

- El 55,6% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. En el área urbana el 63,8% de la población ha utilizado internet, frente al 38,0% del área rural.
- 8 de cada 10 jóvenes entre 16 y 24 años usaron internet en 2016, le sigue el grupo entre 25 y 34 años con el 67,3% de su población.
- En la Provincia del Carchi el uso de internet está en el 48.9%.
- De las personas que usan Internet a nivel nacional, el 54,1% accede desde su hogar. En el área urbana se mantiene el hogar como lugar de uso con el 59,5%, mientras el mayor porcentaje de población del área rural lo usa en centros de acceso público con el 36,8%.
- En el 2016 a nivel nacional, el 38,0% de las personas usó Internet como fuente de información, mientras el 31,5% lo utilizó como medio de comunicación en general.

- El 70,5% de las personas que usan Internet lo hacen por lo menos una vez al día, seguidos de los que por lo menos lo utilizan una vez a la semana con el 26,0%.

### **Tenencia de teléfono celular inteligente**

- En 2016, la tenencia de teléfonos inteligente (SMARTPHONE) creció 15,2 puntos del 2015 al 2016 al pasar del 37,7% al 52,9% de la población que tienen un celular activado.

### **Analfabetismo Digital (personas de 15 a 49 años)**

- En el 2016, el 11,5% de las personas en el Ecuador son analfabetas digitales, 9,9 puntos menos que en el 2012.

### **Perfil de usuarios de redes sociales**

- El 25,28% de la población utiliza Redes Sociales, que representan cerca de 4'224. 984.

Como se puede observar en las cifras presentadas las tendencias sociales en cuanto a la tenencia de equipos de computación, y teléfonos inteligentes va en aumento, de la misma forma el uso y acceso a internet por parte de la población ha experimentado un aumento significativo en donde el principal uso de internet es la búsqueda de información, por lo tanto es una oportunidad de crecimiento importante para Alfa Net proveedora de servicios de Internet a nivel rural en donde el acceso es aún restringido. Adicionalmente es importante destacar el comportamiento social en lo que se refiere a uso de internet y redes social, este aspecto es de principal importancia para el futuro de Radio Horizonte que debe aprovechar estas nuevas tendencias y evolucionar en su forma de llegar al público a través de plataformas online.

#### *2.1.1.4 Análisis Tecnológico*

La primera radiodifusión de audio en transmitirse en el mundo fue en el año de 1906 y se transmitió en amplitud modulada (AM) desde esa época los avances tecnológicos en la Radiodifusión han sido formidables, en 1933 Edwin Armstrong desarrolló lo que hoy en día se conoce como la Radio en Frecuencia Modulada (FM), en Ecuador no hay indicios de cuál fue la primera radio en frecuencia modulada en transmitir; sin embargo se podría mencionar que la radio en FM se empieza a escuchar a partir de los años 70 aproximadamente, una de las principales características de la radio FM es mayor calidad, sonido limpio y nítido, mayor ancho de banda que permite enviar señal estéreo, y menor costo de instalación, en comparación las radios AM.

El avance de la tecnología en lo que respecta a la radiodifusión está llegando a su punto más alto, en el mundo existe la tecnología digital denominada tecnología DAB+, que cambiara la forma de escuchar radio, esta tecnología dejará a un lado la transmisión FM y dará paso a una nueva forma de transmisión de radio digital, la tendencia a mediano y largo plazo es pasara de transmisiones analógicas (AM y FM) a transmisiones digitales lo que daría fin al mundo de la radio en AM y FM, en el año 2017 Noruega es el primer país en apagar su red de radio FM a favor de la radio digital. Ecuador han no ha definido su estrategia sobre la tecnología de radio digital, lo que sí está establecido es el cambio de tecnología analógica a digital en televisión de señal abierta que ocurrirá en junio del 2018.

El cambio de transmisión de tecnología analógica a digital sería de gran impacto en Radio Horizonte por la inversión significativa que se debe

realizar en el cambio de equipos en especial en los transmisores que tienen un elevado costo.

En el caso de internet en la actualidad no se prevé un cambio significativo de tecnología en la forma de dar acceso a la red, en el área urbana se tendrá acceso a través de fibra óptica.

#### 2.1.1.5 *Análisis Legal*

“Grupo Horizonte” se constituirá como empresa de servicios unipersonal y como tal se rige por la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial 196, el 26 de enero del 2006 el Art. 2 menciona lo siguiente:

Artículo 2.- La empresa unipersonal de responsabilidad limitada, es una persona jurídica distinta e independiente de la persona natural a quien pertenezca, por lo que, los patrimonios de la una y de la otra, son patrimonios separados.

Esta ley además especifica que una misma persona natural puede constituir varias empresas unipersonales de responsabilidad limitada, siempre que el objeto empresarial de cada una de ellas fuere distinto y que sus denominaciones no provoquen confusiones entre sí. Lo antes mencionado se ajusta perfectamente a la realidad del Grupo Horizonte al contar con dos empresas con actividades completamente diferentes.

Radio Horizonte es un medio de comunicación y como tal se rige a la Ley Orgánica de Comunicación publicada el 25 de junio del año 2013 en el Registro Oficial No. 22, según su Web [www.registroficial.gob.ec](http://www.registroficial.gob.ec) comunicación y cuenta con seis títulos en los cuales encontramos principios y derechos a la comunicación,

sistema de comunicación social, regulación de contenidos, medios de comunicación social y finalmente habla sobre el espectro radioeléctrico, en base a esta ley se desarrolla los planes de comunicación de las radiodifusoras, en el futuro inmediato no está previsto una reforma de la Ley, por lo tanto el plan de comunicación que fue diseñado para Radio Horizonte permanecerá estable por un tiempo.

La Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL), es la entidad que regula el espectro radioeléctrico como lo menciona la siguiente definición tomada de su página WEB [www.arcotel.gob.ec](http://www.arcotel.gob.ec).

Es la entidad encargada de la administración, regulación y control de las telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico y su gestión, así como de los aspectos técnicos de la gestión de medios de comunicación social que usen frecuencias del espectro radioeléctrico o que instalen y operen redes. ARCOTEL (2018)

Finalmente, como toda empresa se encuentra ligada a la Ley de Régimen Tributario Interno con responsabilidades frente al SRI, tanto en declaraciones del impuesto a la renta y la declaración al Impuesto al valor agregado (IVA) mensual.

### *2.1.2 Análisis del Microentorno - Análisis del Entorno Competitivo*

Dentro del mundo de las telecomunicaciones es de vital importancia analizar su comportamiento, las perspectivas de crecimiento y como Grupo Horizonte se encuentra posesionada en este entorno.

### *2.1.2.1 Riesgo de entrada*

El riesgo del ingreso de nuevos competidores desde el punto de vista de la microempresa en términos generales es medianamente alto debido a los siguientes factores:

#### **Para Radio Horizonte**

- Necesidad de invertir muchos recursos financieros en infraestructura, equipos de comunicación y estudios de ingeniería.
- Un sin número de requerimientos por parte de ARCOTEL para la obtención de permiso de funcionamiento para radiodifusoras.
- Las radios ya posesionadas en la zona de influencia del proyecto tienen una fuerte identificación de marca.

#### **Para Alfa Net**

- Recursos financieros altos para la implementación del servicio de internet través de cable o conexión inalámbrica, que lleguen al sector rural.
- Costos de cambio que deben asumir los clientes por el cambio de una empresa a otra.

### *2.1.2.2 El poder de los compradores*

Los compradores pueden afectar las utilidades del sector cuando la mayoría de los ellos son sensibles al precio del producto o servicio.

#### **Para Radio Horizonte**

En el campo de ventas de servicios de Radio Horizonte existen grandes empresas pertenecientes al sector financiero y agrícola que son fuertes en la negociación del tiempo de publicidad y muy sensibles a los precios de servicios afectando la utilidad del sector de la radiodifusión, adicionalmente se cuenta con un factor adicional, los negocios menores no tienen interés de que sus negocios sean promocionados por diversos factores entre ellos el económico que lo miran como un gasto en publicidad y no como una inversión y la poca cultura de promoción.

#### **Para Alfa Net**

En el caso de Alfa Net su medio de acción se encuentra en el sector rural del cantón Montufar sus clientes tienen poco poder de negociación, el servicio es limitado por la limitación de la red no solo de Alfa Net sino de otros proveedores de internet.

### *2.1.2.3 Sustitutos*

#### **Para Radio Horizonte**

Se podría considerar como sustituto un cambio del comportamiento en los radioescuchas, las nuevas generaciones escuchan música a través de sus teléfonos móviles, y las diferentes aplicaciones presentes para bajar música mp3 del internet, la radio debe buscar interactuar más en internet para llegar a estas nuevas audiencias.

#### **Para Alfa Net**

En lo que se refiere al servicio de internet no existe un sustituto que pueda reemplazar al servicio como tal lo que se podría mencionar son las formas de cómo una persona puede acceder al servicio y existen dos formas por conexión por cable e conexión inalámbrica, dentro de esta última estaría la que proveen las telefónicas móviles sin embargo su costo es elevado especialmente para el sector rural que es el campo de acción de Alfa Net.

### *2.1.2.4 Proveedores*

#### **Para Radio Horizonte**

En el caso de radio Horizonte se necesitan equipos de comunicación especializados, existen pocos proveedores de equipos de transmisión de radio frecuencia, sistemas de enlaces estos equipos se importan bajo pedido desde Italia en la marca DB electrónica.

Como se puede observar la capacidad de negociación con los proveedores de Radio Horizonte es limitada, son los proveedores los que ponen las condiciones de compra y pago de los equipos necesarios para el funcionamiento de la estación.

### **Para Alfa Net**

Alfa Net para entregar su servicio de internet a través de conexión inalámbrica en las zonas rurales del Cantón Montúfar necesita antenas repetidoras y radios de internet que se consigue fácilmente en el mercado, dichos productos son proporcionados por los grandes mayoristas de computación a los cuales se tiene código de distribuidor y se puede escoger el proveedor de acuerdo al mejor precio de mercado. Por lo tanto, Alfa Net no tiene dificultades con la negociación con los proveedores.

#### *2.1.2.5 Competidores*

### **Para Radio Horizonte**

Tiene una mayor competencia que la empresa Alfa Net, existen radios nacionales cuyas repetidoras llegan al área de cobertura de Radio Horizonte así como radios regionales que llevan mucho tiempo en el mercado, tomando en consideración que a partir de la nueva concesión de Radio Horizonte el área de cobertura de la Radio se extiende a la zona uno de la provincia del Carchi que comprende los Cantones: Montufar, Tulcán y San Pedro de Huaca, de acuerdo a este panorama el ingreso al mercado del de las cuñas publicitarias resulta un desafío, dentro de las estrategias se plantea un cambio en el plan de

comunicación actual para ganar sintonía y vendedores puerta a puerta para pauta publicidad en radio.

Los principales competidores de Radio Horizonte son:

Tabla 3. Principales Competidores Radio Horizonte

<b>No.</b>	<b>Radio</b>	<b>Ciudad de Origen</b>
1	Fantástica	Tulcán
2	Frontera	Tulcán
3	Integración	Tulcán
4	La Nueva	Tulcán
5	Majestad	Tulcán
6	Ondas Carchenses	Tulcán
7	Tulcán	Tulcán
8	Latina	Julio Andrade
9	Sky	San Gabriel
10	Armónica	Quito
11	Canela	Quito
12	La Otra	Quito
13	Saracay	San Domingo

Fuente: Encuesta 2017

### **Para Alfa Net**

A continuación, se presenta una lista de los principales competidores de Alfa Net y la cobertura del servicio que ofrecen a la comunidad.

Tabla 4. Cuadro de Competidores Alfa Net

<b>Empresa</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Servicio que ofrece</b>	<b>Tipo de Conexión</b>
CNT	Provincia del Carchi San Gabriel	Internet Telefonía Fija	Cable coaxial Fibra óptica, en el centro de la ciudad.
Netlife	San Gabriel	Internet	Fibra óptica
Saitel	San Gabriel y comunidades La Paz, Bolívar, Pizan, Capulí, Fernández Salvador	Internet	Inalámbrico
TV Montúfar	San Gabriel Cristóbal Colon La Paz Canchaguano	Televisión prepagada Internet	Inalámbrico
Carchi Cable	San Gabriel Cristóbal Colón La Paz	Televisión prepagada Internet	Cable coaxial
Protechology	San Gabriel	Internet	Inalámbrico

Fuente: Encuesta 2017

De acuerdo al cuadro que antecede los competidores directos de Alfa Net son: Saitel que corresponde a una empresa nacional, TV Montufar y Carchi Cable que son empresas locales, con mayor posicionamiento en el mercado que Alfa Net, sin embargo a través de una estrategia de mejor servicio y calidad en la señal Alfa Net ha ido ingresando al mercado con un crecimiento razonable cuidando siempre la velocidad de acceso a la red que es la fortaleza de la empresa frente a sus competidores identificados anteriormente.

## 2.2 Análisis Interno

### 2.2.1 Presentación del Grupo Horizonte

Grupo Horizonte es un emprendimiento dedicada a las telecomunicaciones ubicada en la ciudad de San Gabriel-Provincia del Carchi, no está constituida como empresa y funciona bajo la figura de persona natural con RUC del propietario señor Marco Pozo Enríquez, actualmente cuenta con dos unidades de negocios: Radio Horizonte y Alfa Net.

Radio Horizonte es un medio de comunicación radial su principal servicio es la venta de “Tiempo Aire” y entretenimiento para los radioescuchas. Mientras que Alfa Net es una proveedora de servicios de internet orientada mayoritariamente al sector rural del Cantón Montúfar.

Grupo Horizonte, inició sus actividades con su primera unidad de negocios denominada Radio Horizonte, que transmitió por primera vez el 14 de febrero del 2003 con permiso para cubrir el Cantón Montufar. La Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) le otorgó a Radio Horizonte la frecuencia 106.5 FM por diez años y se convirtió en el primer medio de comunicación radial con Frecuencia Modulada de la ciudad de San Gabriel.

El señor Marco Pozo Gerente Propietario de Radio Horizonte expresa que la radio se ha caracterizado siempre por generar contenidos radiales de valor para los montufareños, poniendo énfasis en mantener viva la tradición y cultura del pueblo montufareño con el propósito de transmitir este mensaje a las nuevas generaciones.

La Ley Orgánica de Telecomunicaciones aprobada en el registro oficial del 18 de febrero del 2015, en su Art. 3 numeral 11, menciona que:

Garantiza la asignación a través de métodos transparentes y en igualdad de condiciones de las frecuencias del espectro radioeléctrico que se atribuyan para la gestión de estaciones de Radio y Televisión públicas, privadas y comunitarias así como el acceso a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas, precautelando que en su utilización prevalezca el interés colectivo y bajo los principios y normas que rigen la distribución equitativa del espectro radioeléctrico

Con este antecedente, el 12 de abril del 2016 ARCOTEL llama a concurso público para la adjudicación de 1472 frecuencias de radio y televisión en señal abierta, en el cual Radio Horizonte participó para obtener una nueva concesión, la entrega de documentación por parte de los participantes finalizó el 15 de junio de 2016. El 12 julio del 2017 ARCOTEL le otorga a Radio Horizonte la nueva concesión en la misma frecuencia 106.5 por un período de 15 años mediante la firma de un contrato de concesión, con mayor cobertura para la zona 1 de la Provincia del Carchi que corresponde a los Cantones de: Tulcán, San Pedro de Huaca y Montúfar

A mediados del año 2016 “Grupo Horizonte” abre una nueva unidad de negocio denominada Alfa Net que se dedica a proveer servicios de internet, a bajo costo cuyo mercado objetivo es la ciudad de San Gabriel y sus cinco parroquias rurales Cristóbal Colón, Chitan de Navarretes, La Paz, Fernández Salvador y Piartal.

El señor Maco Pozo dueño de “Grupo Horizonte” identificó esta oportunidad de proveer servicios de internet especialmente a los sectores rurales del cantón Montufar debido a que las personas de estas zonas en especial los estudiantes diariamente se movilizaban desde sus hogares hasta la ciudad de San Gabriel para utilizar este servicio tan importante en la educación, provocando así un costo adicional a sus padres.

La implementación de Alfa Net fue sencilla se aprovechó la infraestructura de antenas de Radio Horizonte, en donde se instalaron los equipos necesarios para ofrecer el servicio de internet, a través repetidoras de señal.

Alfa Net lleva 1 año en el mercado y en la parte legal se encuentra finalizando los trámites necesarios para la obtención del permiso de funcionamiento en ARCOTEL.

Los clientes del Grupo Horizonte se dividen según la unidad de negocios. En el caso de Radio Horizonte sus principales clientes son los negocios locales, empresas agrícolas y ganaderas, partidos políticos, entidades financieras y el estado, actualmente cuenta con 23 cuñas publicitarias de las cuales el 65% concierne a varios negocios como: papelerías, panaderías ferreterías, peluquerías, etc., el 22% corresponde a empresas que venden productos para la agricultura y ganadería y el 13% pertenece a instituciones financieras.

Además, Radio Horizonte ofrece espacios dirigidos a menciones publicitarias rápidas e invitaciones religiosas.

Las menciones publicitarias son realizadas en vivo por los locutores debido a que su extensión es corta, los clientes tienen esta opción cuando necesitan enfatizar algún mensaje en específico por ejemplo descuentos temporales, rifas entre otros.

Las invitaciones religiosas están compuestas por partes mortuorios en donde se informa sobre el fallecimiento de una persona e invitaciones a misas celebradas en honor a un mes, seis meses, un año del fallecimiento de una persona.

El servicio que ofrece Alfa Net es la instalación de internet en los hogares de sus clientes y soporte técnico en el caso de que existan problemas de conectividad.

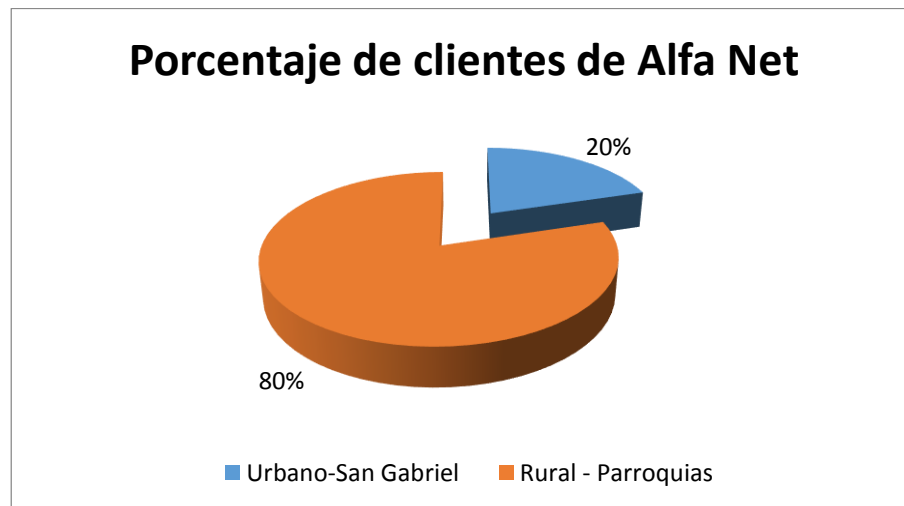
Alfa Net, cuenta con 64 clientes distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 5. Clientes por sector de Alfa Net

Sector	Número de clientes
Urbano-San Gabriel	13
Rural – Parroquias	51
<b>Total</b>	<b>64</b>

Fuente: Base de clientes de Alfa Net

Figura 7. Porcentaje de Clientes de Alfa Net



Fuente: Base de clientes de Alfa Net

Los paquetes actuales que ofrece Alfa Net son:

- **Paquete Home:** Servicio de internet que consta de 2.5 MB de velocidad.
- **Paquete Home TV:** Servicio de internet que consta de 3 MB de velocidad, dirigido especialmente a personas que prefieren tener el servicio solo para uso de Smart TV.

La programación de Radio Horizonte fue diseñada pensando en las personas que escuchan la radio según los horarios de sus actividades diarias y con el

fin de facilitar la pauta de las cuñas publicitarias, los clientes de este medio de comunicación pueden escoger la hora en la que desean pautar guiándose por la programación radial que se ofrece diariamente, la cual se presenta a continuación:

Tabla 6. Plan Comunicación Actual Radio Horizonte

Horario	Programa	Descripción del Programa
5 am – 7 am Lunes a Domingo	Reventón Mañanero	Entretención.
		Este programa se caracteriza por colocar música nacional como chicha, cumbia, bandas, entre otros géneros con el objetivo de llegar a los agricultores que por lo general en estas horas se preparan para su jornada laboral.
7 am – 9 am Lunes a Viernes	Radio Horizonte en la Noticia.	Informativo.
		En este programa se tratan noticias locales, provinciales, nacionales e internacionales
9 am- 12 pm Lunes a viernes.	Música Variada	Entretención.
		Solo música (Dirigido a los oficinistas).
12 pm – 2 pm Lunes a viernes	Radio Horizonte en la Noticia	Informativo.
		Se tratan noticias locales, provinciales, nacionales e internacionales
2 pm – 4 pm Lunes a viernes	El pentagrama nacional.	Entretención y cultural.
		Se caracteriza por poner música nacional como pasillos, boleros, san juanes, entre otros. El locutor además cuenta historias y leyendas de los antepasados y realiza especiales en fechas específicas importantes para la provincia con el fin de mantener vivas las tradiciones.
4 pm – 6 pm Lunes a viernes.	Anti estrés	Entretención.
		Música actual juvenil (Dirigido a estudiantes)

6 pm – 8 pm Lunes a viernes.	Recuerdos	Entretenimiento
		Baladas del recuerdo y música romántica, además el locutor realiza la lectura de poemas.
8 pm – 10 pm Lunes a jueves.	Música actual.	Entretenimiento.
		Música actual como electrónica, reggaetón, entre otros géneros dirigido a jóvenes estudiantes que por general en estas horas realizan sus tareas.
8 pm – 10 pm Viernes	Conversando con la borrega negra.	Opinión y Cultural.
		Este programa se centra en un invitado semanal, quien es un personaje destacado de la provincia, con el invitado se mantiene una conversación sobre sus logros y aportes.

Fuente: Radio Horizonte

**La venta de servicios** (cuñas publicitarias) de Radio Horizonte se los realiza a través del sistema puerta a puerta y está a cargo de los locutores de la radio, los mismos que tienen a su haber la producción y locución de los programas radiales que se transmite diariamente, adicionalmente existen personas que se dirigen directamente a Radio Horizonte por cuñas temporales en el caso de menciones publicitarias rápidas e invitaciones religiosas

La promoción de los servicios de Alfa Net se lo realiza mediante cuñas publicitarias transmitidas en la programación diaria de Radio Horizonte, los clientes contactan directamente con Grupo Horizonte para obtener el servicio.

### 2.2.2 Análisis de recursos tangibles

Corresponde a todos activos de la empresa que se pueden visualizar a simple vista.

### 2.2.2.1 Financieros

La organización al ser un emprendimiento ha sido administrada desde un enfoque empírico y no cuenta con una estructura administrativa financiera definida, sin embargo, a través de las declaraciones de IVA mensuales se ha logrado establecer que el ingreso del año 2017 fue de 10.719, 00 dólares con unos gastos de operación que se encuentran alrededor de 6272,92 dólares para una utilidad aproximada de 4446, 08 dólares. Para el dueño de la empresa representa unos ingresos mensuales de 371 dólares. A continuación, se presenta el inventario de equipos de informáticos y de telecomunicaciones utilizados en la Radio.

Tabla 7. Inventario de Equipos Radio Horizonte

CAN.	ESTUDIO DE TRASMISIÓN	VALOR UNITARIO	VALORA TOTAL	OBSERVACIÓN
3	Computadoras	700	2.100	Buen estado
1	Consola	600	600	Buen estado
4	Micrófonos	100	400	Buen estado
2	Juegos de parlantes	50	100	Buen estado
1	Minicomponente de Sonido	200	200	Buen estado
1	Phone Patch	300	300	Buen estado
1	Regulador de voltaje	50	50	Buen estado
1	Procesador de audio	2.500	2.500	Nuevo
1	Trasmisor de enlace	2.300	2.300	Nuevo
30m	Cable coaxial rg8	8	240	Buen estado
	Muebles		2.500	Buen estado
1	Antena Yagui para trasmisor de enlace	250	250	Buen estado
<b>TOTAL</b>			<b>11.540</b>	

Tabla 7. (Continuación)

CAN.	SITIO DE TRASMISIÓN	VALOR UNITARIO	VALORA TOTAL	OBSERVACIÓN
1	Terreno	5.000	5.000	
1	Torre de comunicación de 30 metros de alto	2.500	2.500	
1	Caseta de concreto de 3 x 2 metros y 2.40 alto	5.000	5.000	
30	Metros cable heliax para trasmisor principal	18,67	560	Buen estado
1	Juego de antenas circulares para trasmisor	1.350	1.350	Buen estado
1	Distribuidor de antenas	450	450	Buen estado
1	Antena receptora del receptor de enlace	250	250	Buen estado
1	Receptor de enlace	2.000	2.000	Buen estado
1	Transmisor FM	8.000	8.000	Buen estado
1	Sistema de pararrayos	900	900	Buen estado
1	Sistema de tierra	450	450	Buen estado
1	Poste de 9 metros de concreto	350	350	Buen estado
1	Transformador de 5 KW	2.500	2.500	Buen estado
<b>TOTAL</b>			<b>29.310</b>	
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>			<b>40.850</b>	

Fuente: Datos Radio Horizonte

Como se puede observar la inversión en equipos esta alrededor de 40.550, dólares que han sido adquiridos a través del financiamiento de préstamos personales tanto del dueño como de su esposa, cuyo respaldo corresponde a su trabajo en relación de dependencia.

La parte de la implementación de la Radio ha sido una tarea difícil de llevar especialmente por la alta inversión, pero que en la actualidad la totalidad de la inversión está casi saneada.

Las cuentas de efectivo de las unidades de negocio son difíciles de establecer puesto que el cobro de las facturas tanto de publicidad de la Radio como por el servicio de Alfa Net son receptadas por el propietario y en muchos de los casos se convierte en plata de bolsillo,

mezclándose los recursos con los ingresos provenientes de los sueldos, de la misma forma sucede con los pagos, casi siempre los ingresos de la Radio y Alfa Net son destinados para cubrir necesidades del hogar.

La capacidad de generar mayores recursos para reunir capital a través de la Radio y Alfa Net es factible sin embargo se necesita mayor eficiencia en todo el sistema administrativo financiero.

En cuanto a las líneas de crédito al ser un emprendimiento familiar los créditos son personales, se recurre a ellos frecuentemente ya sea en los lugares de trabajo o en el sistema financiero local, la desventaja de estos créditos es que las tasas de interés son altas porque son considerados como créditos de consumo, adicionalmente los montos de los créditos son medianamente bajos en consideración a la capacidad de pago de los deudores.

#### *2.2.2.2 Infraestructura e instalaciones*

##### **Instalaciones**

“Grupo Horizonte” se encuentra localizada en la ciudad de San Gabriel-Provincia del Carchi en la Calle Olmedo s/n y Carrera Bolívar.

Las dos unidades de negocios de Grupo Horizonte funcionan en la planta baja de la casa del propietario, cuyos espacios físicos fueron construidos para cumplir con el propósito de funcionamiento especialmente de Radio Horizonte, por lo tanto, las instalaciones cumplen con todas las especificaciones necesarias, como son líneas de

vista de las antenas entre el estudio y la base de transmisión, tanto de la Radio como de Alfa Net.

Radio Horizonte cuenta con los siguientes espacios físicos:

- Sala de entrevistas
- Cabina principal
- Oficina de Gerencia.
- Baño

Alfa Net cuenta con una oficina y un baño.

### **Equipamiento Tecnológico**

Los equipos de transmisión de Radio Horizonte se encuentran en buen estado como se pudo observar en el cuadro de Inventario de Equipos de Radio Horizonte, presentado en el apartado financiero los cuales son de última generación lo que garantiza una alta fidelidad en sonido limpio en los receptores de los radio escuchas, permitiendo competir con las radios del medio, en este aspecto específico.

### **Terrenos**

Adicionalmente “Grupo Horizonte” cuenta con tres terrenos de 10 m x10 m ubicados en el caserío de Chiles, cerro Cabras y Cerro Troya donde se encuentran ubicadas las antenas que sirven para reproducir la señal de radio e internet.

### *2.2.2.3 Organizacionales*

Grupo Horizonte actualmente es administrado de forma empírica y no cuenta con procesos efectivos de planeación, ni con sistemas de evaluación y control, en consecuencia, no presenta información confiable para la toma de decisiones.

Dentro del campo organizacional es donde se encuentra su mayor debilidad, la falta de experiencia en temas administrativos por parte del dueño de la organización hace que la empresa no pueda consolidarse en el mercado.

### *2.2.3 Análisis de recursos intangibles*

#### *2.2.3.1 Talento Humano*

Actualmente Grupo Horizonte cuenta con dos personas en el área administrativa el Sr. Marco Pozo que cumple las funciones de Gerente propietario a tiempo completo, Mónica Caballero asistente administrativa a tiempo completo y una persona externa que realiza la declaración de impuestos.

Las principales funciones del Gerente propietario es velar por el funcionamiento de Radio Horizonte y Alfa Net dichas funciones se detallan a continuación.

#### **En la Radio**

- Contratación de nuevas cuñas publicitarias

- Grabación de cuñas publicitarias
- Elaboración de contratos publicitarios
- Mantenimiento de los equipos de transmisión y de computación
- Generación de proformas de publicidad.
- Atención a los organismos de control como ARCOTEL.
- Recolección de facturas de compras y ventas para entregar a la contadora externa.
- Pago de proveedores y servicios básicos

### **En Alfa Net**

- Inspección de vivienda de los clientes potenciales para determinar la factibilidad de la instalación mediante la observación de línea de vista entre la casa y la antena de trasmisión.
- Instalación del servicio de internet
- Mantenimiento de equipos
- Adquisición de radios de transmisión de internet.

Las principales funciones de la Asistente Administrativa son:

- Recepción
- Monitoreo de la programación de la radio
- Seguimiento y control de cartera de los clientes internet
- Archivo de contratos
- Registro de nuevos clientes de Alfa Net.

Radio Horizonte vende tiempo aire a los locutores de la Radio Horizonte bajo la figura de arrendamiento, actualmente cuenta con seis locutores que se distribuyen de la siguiente forma:

- Dos personas se encargan de la producción de noticias denominado “Radio Horizonte en la Noticia”, que se trasmite de lunes

a viernes a mediodía, estas personas cuentan con experticia en el tema ya que poseen una carrera universitaria en periodismo.

- Una persona realiza el programa radial denominado “El pentagrama Nacional” de lunes a viernes en el horario de 14h00 a 16h00.
- Una persona realiza el programa denominado “Anti estrés” de lunes a viernes en el horario de 16h00 a 18h00.
- Dos personas realizan un programa “El Reventón Mañanero” los fines de semana en el horario de la mañana de 05h00 a 09h00.

Los cuatro locutores restantes no cuentan con un título universitario en el área de comunicación, son personas que han ido forjando su experiencia a través de la participación en diferentes radios o dentro de Radio Horizonte, generando un problema en la calidad de la programación de la radio.

De acuerdo a la descripción que antecede se puede concluir que uno de los principales problemas del Grupo Horizonte es la poca preparación de los locutores en el ámbito de la comunicación y las habilidades administrativas de las personas encargadas de la administración del Grupo Horizonte, la escasa generación de recursos financieros hace que sea imposible contratar gente con mayor capacidad y conocimientos en el área de comunicación, sin contar que en el medio tampoco existe personal capacitado, eso hace que se debe buscar personas de otros lugares elevando así el costo del personal.

En lo que tiene que ver a la gerencia de las unidades de negocio el gerente propietario tiene a su cargo todos los aspectos, administrativos

financieros, técnicos descuidando temas importantes como la ampliación de clientes y por ende el aumento de recursos financieros.

#### *2.2.3.2 Reputación*

La Radio Horizonte lleva en el aire 15 años de vida institucional por lo que se ha ganado una reputación en la Ciudad de San Gabriel, con la nueva concesión y por ende la nueva cobertura es todo un reto el ingresar en el mercado de la ciudad de Tulcán porque tiene que competir no solo con las radios locales de Tulcán sino con Radios Nacionales que tiene repetidoras en la ciudad de Tulcán.

Alfa Net ha ganado confianza y credibilidad dentro de sus clientes en el sector rural y su reto es mantener esa credibilidad a través de la entrega de un servicio de calidad que le diferencie de sus competidores.

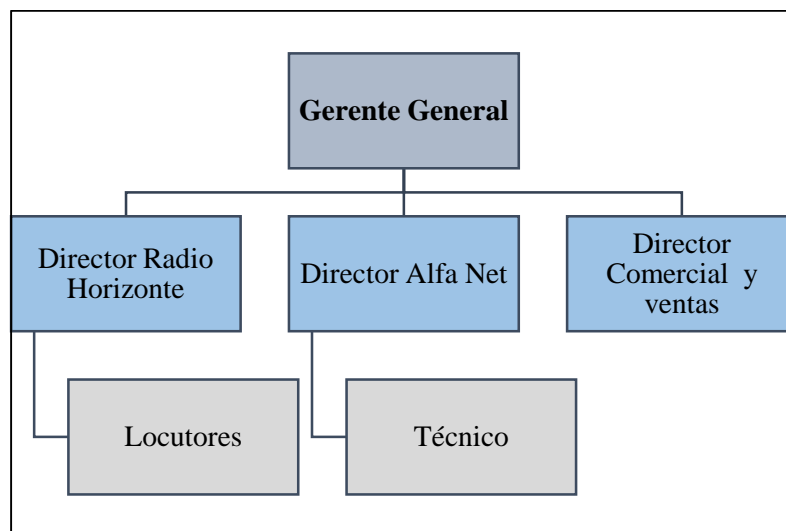
### 3. PROPUESTA DE SISTEMA ADMINISTRATIVO

#### 3.1 Aspectos Administrativos

##### 3.1.1 Estructura Orgánica

Se propone la siguiente estructura orgánica para el Grupo Horizonte con el objetivo de lograr mayor facilidad y organización en el desarrollo de las actividades diarias.

Figura 8. Organigrama Grupo Horizonte



No se propone en la estructura del Grupo Horizonte un departamento financiero puesto que la empresa funciona bajo la figura de Persona Natural por lo que no es necesario llevar contabilidad y se propone que la empresa continúe contratando los servicios externos contables para declaración de IVA y temas tributarios.

### 3.1.2 Descripción de funciones

Tabla 8. Descripciones de funciones del Gerente General del Grupo Horizonte

<b>Cargo</b>	Gerente General
<b>Subordinados</b>	Director de Radio Horizonte, Director de Alfa Net y Director de marketing y ventas.
<b>Resumen del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las unidades operativas.</li> <li>- Toma de decisiones en busca del cumplimiento de objetivos y rentabilidad del Grupo Horizonte.</li> <li>- Analizar los resultados de su gestión para acciones correctivas.</li> </ul>
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos.</li> <li>2) Cumplir con las políticas organizacionales.</li> <li>3) Representar al Grupo Horizonte.</li> <li>4) Realizar la suspensión del servicio de internet a clientes morosos.</li> <li>5) Realizar la suspensión de la difusión radial a los clientes morosos.</li> <li>6) Comprar equipos de transmisión y de cómputo de Alfa Net y Radio Horizonte.</li> <li>7) Contratación de nuevo personal.</li> <li>8) Atención a los organismos de control como ARCOTEL.</li> </ol>
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en el área administrativa.</li> <li>• Experiencia en el ámbito de las telecomunicaciones.</li> <li>• Capacidad de adaptarse a los cambios.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión y en grupo.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación eficaz.</li> <li>• Capacidad de adaptarse a los cambios y respuesta rápida y acertada en momentos de incertidumbre.</li> <li>• Organización.</li> </ul>

Tabla 9. Descripción de funciones del Director de Radio Horizonte

<b>Cargo</b>	Director de Radio Horizonte
<b>Supervisor</b>	Gerente General
<b>Subordinados</b>	Locutores.
<b>Resumen del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las actividades de Radio Horizonte.</li> </ul>
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cumplir con las políticas organizacionales.</li> <li>2) Alinear las actividades de Radio Horizonte al cumplimiento de la planificación y objetivos planteados por Gerencia General.</li> <li>3) Atención e información al cliente.</li> <li>4) Recepción.</li> <li>5) Generar proformas solicitadas por los clientes.</li> <li>6) Mantener el registro de la entrada y salida de cuñas publicitarias.</li> <li>7) Actualizar la base de datos de menciones.</li> <li>8) Gestión de cartera.</li> <li>9) Informar a gerencia general los clientes morosos para suspensión de transmisión de cuña.</li> <li>10) Revisión de contratos de clientes y archivo.</li> <li>11) Revisión de contratos de arrendamiento de espacios al aire con locutores.</li> <li>12) Custodio de Caja Chica.</li> <li>13) Llevar un inventario de suministros de oficina y limpieza.</li> <li>14) Compra de suministros de oficina y de limpieza para Radio Horizonte.</li> <li>15) Recopilar facturas para la entrega a la empresa encargada de temas tributarios.</li> <li>16) Realizar informes para gerencia sobre los resultados de la gestión realizada.</li> </ol>
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en el área de administración. (Tecnología en administración de empresas)</li> <li>• Experiencia laboral.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>• Escucha Activa.</li> </ul>

Tabla 10. Descripción de funciones del Director de Alfa Net

<b>Cargo</b>	Director de Alfa Net
<b>Supervisor</b>	Gerente General
<b>Subordinados</b>	Técnicos
<b>Resumen del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las actividades de Alfa Net.</li> </ul>
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cumplir con las políticas organizacionales.</li> <li>2) Alinear las actividades de Alfa Net al cumplimiento de la planificación y objetivos planteados por Gerencia General.</li> <li>3) Atención e información al cliente.</li> <li>4) Atención de la mesa de ayuda.</li> <li>5) Planificar la asistencia de los técnicos a las citas para el servicio de atención al cliente e instalación.</li> <li>6) Recepción.</li> <li>7) Generar proformas solicitadas por clientes.</li> <li>8) Planificar y agendar las visitas a los clientes.</li> <li>9) Revisión de contratos y archivo.</li> <li>10) Mantener actualizada la base de datos de clientes.</li> <li>11) Seguimiento de clientes morosos para suspensión del servicio.</li> <li>12) Custodio de caja chica.</li> <li>13) Llevar un inventario de suministros de oficina y limpieza.</li> <li>14) Compras de suministros de oficina y limpieza para Alfa Net.</li> <li>15) Garantizar un nivel adecuado de inventario de equipos y cables necesarios para la prestación del servicio de internet informando al Gerente General cuando sea necesaria una compra.</li> <li>16) Recopilar las facturas para la entrega a la empresa encargada de los temas tributarios.</li> <li>17) Realizar informes para presentar a la gerencia general sobre la gestión realizada.</li> </ol>
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en el área de sistemas. (Tecnología en sistemas)</li> <li>• Organización.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>• Comunicación eficaz.</li> </ul>

Tabla 11. Descripción de funciones del Director Comercial y Ventas

<b>Cargo</b>	Director Comercial y Ventas
<b>Supervisor</b>	Gerente General
<b>Subordinados</b>	Vendedor.
<b>Resumen del cargo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de marketing y ventas con el fin de llevar a cabo los objetivos planteados para el Grupo Horizonte.</li> <li>• Captar y retener clientes.</li> </ul>
<b>Funciones y responsabilidades.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cumplir con las políticas organizacionales.</li> <li>2) Mantenerse en contacto con los clientes para generar relaciones a largo plazo.</li> <li>3) Búsqueda de clientes.</li> <li>4) Negociación con clientes.</li> <li>5) Visitar por lo menos a 24 clientes potenciales al mes y lograr la contratación de 3 cuñas nuevas mensuales de 50 USD cada una en Radio Horizonte.</li> <li>6) Visitar por lo menos a 48 clientes potenciales al mes y lograr la contratación de 8 clientes nuevos mensualmente con el fin de lograr 100 nuevos clientes anuales.</li> <li>7) Elaborar reportes de ventas mensuales.</li> <li>8) Actualización constante de redes sociales.</li> <li>9) Entrega de contratos de nuevos clientes al director de Radio Horizonte o de Alfa Net, según sea el caso.</li> <li>10) Compra y envío de cartas de presentación a clientes potenciales de otras ciudades del país.</li> <li>11) Planificación de eventos dirigidos a la promoción de los servicios.</li> </ol>
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional del área de administración o marketing. (Tecnología en marketing)</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Comunicación eficaz.</li> <li>• Facilidad de palabra.</li> <li>• Paciencia.</li> <li>• Buena memoria.</li> </ul>

Tabla 12. Descripción de funciones del Locutor en Radio Horizonte

<b>Cargo</b>	Locutor
<b>Supervisor</b>	Director de Radio Horizonte.
<b>Resumen del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear el contenido de la programación radial.</li> </ul>
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cumplir con las políticas organizacionales.</li> <li>2) Transmitir la publicidad en los horarios establecidos.</li> <li>3) Cumplir con la transmisión de menciones y partes mortuorios según los horarios establecidos.</li> <li>4) Conducir y animar la programación radial.</li> <li>5) Mantener al programa en continua renovación.</li> </ol>
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en el área de comunicación. (Estudiantes de comunicación o personas con experiencia en el área)</li> <li>• Organización.</li> <li>• Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Buena comunicación oral.</li> </ul>

Tabla 13. Descripción de funciones de Técnicos de Alfa Net

<b>Cargo</b>	Técnico
<b>Supervisor</b>	Director de Alfa Net.
<b>Resumen del cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con la agenda de atención al cliente e instalación del servicio de internet.</li> <li>• Dar soporte técnico a los clientes.</li> </ul>
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cumplir con las políticas organizacionales.</li> <li>2) Cuidar de los instrumentos e insumos necesarios para el cumplimiento de su trabajo.</li> <li>3) Realizar la suspensión del servicio bajo la autorización del Director de Alfa Net a clientes morosos.</li> <li>4) Monitorear y realizar el mantenimiento de los equipos.</li> </ol>
<b>Requerimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos en sistemas.</li> <li>• Experiencia laboral previa.</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>

### *3.1.3 Direccionamiento estratégico.*

La participación de los integrantes de las empresas en este proceso es de suma importancia debido a que se crea un sentido de pertenencia y compromiso de las personas hacia la empresa, por lo tanto, en el desarrollo de la declaración de visión y misión se realizó una reunión con el Sr. Marco Pozo (Gerente-propietario), Sra. Mónica Caicedo (Co-propietaria), Sra. Mónica Caballero (Asistente Administrativa), Sr. Ramiro Yépez (Representante de Colaboradores).

La reunión fue llevada a cabo el día lunes 6 de noviembre del año 2017 en horas de la tarde en la cual se siguieron los pasos siguientes:

1. Lluvia de ideas para la obtención de palabras claves.
2. Redacción inicial.
3. Revisión del borrador.
4. Ejecución de los cambios necesarios en la primera redacción.
5. Redacción del documento final con la aprobación de todos los participantes.

El proceso anteriormente descrito se utilizó para la declaración tanto de la visión como de la misión para el Grupo Horizonte.

### *3.1.4 Visión*

Se propone como visión del Grupo Horizonte lo siguiente:

“Ser para el 2025 el grupo empresarial líder de telecomunicaciones en la Provincia del Carchi, logrando por parte de Radio Horizonte la mayor

sintonía de la zona uno de la provincia, a través de una programación creativa que la posicione como favorita en la mente de los oyentes, y por parte de Alfa Net ser el mayor proveedor de internet de la provincia; ofreciendo los servicios con la más alta calidad y generando experiencias positivas en los clientes”

### *3.1.5 Misión*

Después del proceso especificado en la sección anterior se llegó a establecer como misión del Grupo Horizonte lo siguiente:

“Somos un grupo empresarial de telecomunicaciones la cual mediante sus dos empresas facilita el acceso a la información a nivel mundial para educar, entretener, comunicar y mejorar la calidad de vida de los clientes”

### *3.1.6 Valores*

Los valores empresariales son la base ética de la organización, estos los definen y forman parte de la cultura organizacional, los valores que profesan las empresas también son los valores de sus colaboradores y dirigentes, por lo tanto es muy importante que se practiquen siempre y se mantengan a lo largo del tiempo ya que es la imagen que refleja la empresa hacia el exterior. Con esta premisa se definen los valores para el Grupo Horizonte:

#### **Disciplina**

Realizar el trabajo de manera ordenada, siguiendo las normas y políticas establecidas por la empresa.

## **Confiabilidad**

Generar confianza en los clientes del Grupo Horizonte mediante la entrega de información clara y oportuna sobre los servicios y ofreciendo un soporte post-venta de calidad.

## **Responsabilidad**

Ser responsables en el trabajo y obligaciones, realizando las funciones encargadas de manera oportuna y con eficiencia para cumplir con las promesas ofrecidas a los clientes y lograr su fidelidad.

## **Honestidad**

La honestidad significa transparencia en todas las acciones, tener concordancia entre la manera de actuar y los valores empresariales. Comunicar siempre la verdad para que se vea reflejada en la confianza de los clientes.

## **Servicio**

El servicio a la comunidad es muy importante, llevar a las personas un mundo sin límites de conocimiento a través de Alfa Net y un mundo abierto a la comunicación por medio de la radio. El Grupo Horizonte busca satisfacer las necesidades y expectativas del cliente mediante el continuo mejoramiento de la atención al cliente.

## **Aprendizaje**

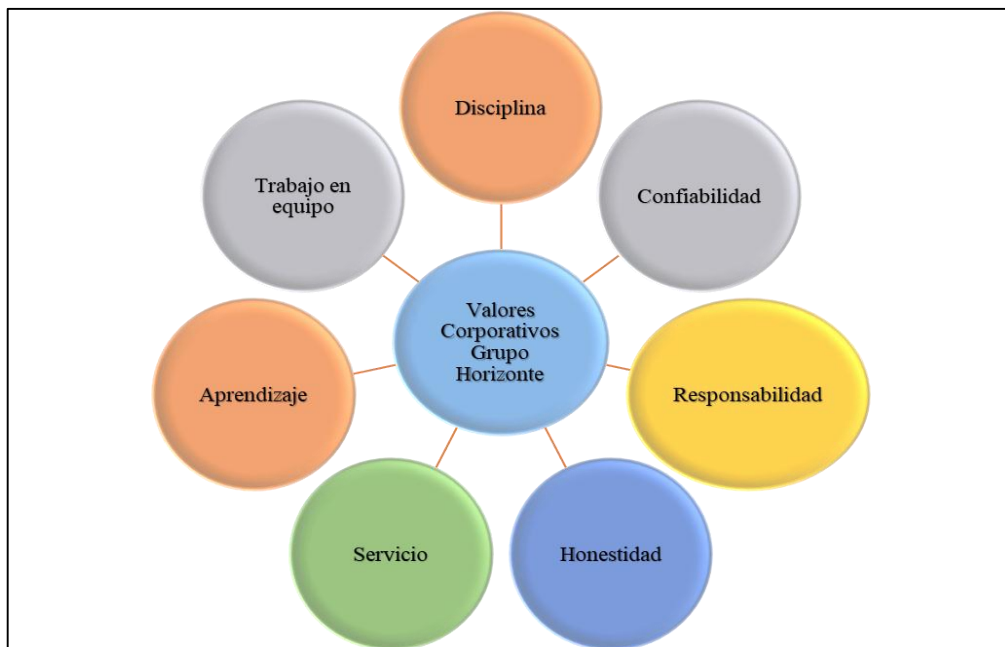
Todos los días se aprenden cosas nuevas, el aprendizaje significa estar abiertos y en la búsqueda de nuevo conocimiento para aplicar y aportar al mejoramiento y crecimiento de la empresa. No solo hace referencia a conocimiento de índole científica o académica, sino que también se refiere al

conocimiento que a lo largo de la vida aprendemos y que nos enseñan a ser mejores personas.

### **Trabajo en equipo**

Tener un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo de las actividades diarias y consecución de los objetivos, uniendo esfuerzos y colaborando solidariamente unos con otros.

Figura 9. Valores Corporativos Grupo Horizonte



#### *3.1.7 Objetivos*

Los objetivos permiten que lo expresado en forma general en la formulación de la misión y visión sea más concreto lo cual es muy importante puesto que se establece claramente el fin al que se quiere llegar con la realización de las actividades en la organización.

Con la premisa anteriormente expresada a continuación se establecen los objetivos para Radio Horizonte y Alfa Net.

#### *3.1.7.1 Objetivos a largo plazo*

### **RADIO HORIZONTE**

- Incrementar las ventas por cuñas publicitarias, de tal manera que al finalizar el quinto año se obtenga un ingreso mayor al 50% siendo la base de comparación las ventas del año 2017.
- Posicionar a Radio Horizonte en la zona 1 de la Provincia del Carchi como la radio preferida por las personas sin importar su edad.
- Tener reconocimiento en las redes sociales para utilizar marketing digital.
- Ser una empresa sólida que genere confianza en los colaboradores y clientes.
- Lograr el reconocimiento de la radio por parte de marcas nacionales como una radio con cobertura de las principales ciudades de la provincia que ofrece paquetes publicitarios a menor precio que la competencia
- Ser una empresa que genere niveles de rentabilidad atractivos para sus dueños.

## **ALFA NET**

- Incrementar la cobertura de los sectores rurales de la Provincia del Carchi.
- Adicionar 500 clientes al finalizar el quinto año.
- Posicionar a Alfa Net como el proveedor de internet que ofrece un servicio de calidad y se especializa en el sector rural.
- Ser una empresa sólida que genere confianza en los colaboradores y clientes.
- Ser una empresa que genere niveles de rentabilidad atractivos para sus dueños.

### *3.1.7.2 Objetivos a corto y mediano plazo*

## **RADIO HORIZONTE**

- Contar con todos locutores capacitados sobre comunicación para generar contenido de calidad al finalizar el primer año.
- Capacitar a los colaboradores en atención al cliente al finalizar el sexto mes.
- Cumplir con el 10 % diario de la programación que incluya microprogramas que promuevan el periodismo ciudadano e información comunitaria, con contenido educativo formativo y cultural.

- Incrementar el número de seguidores a 5.000 en Facebook al finalizar el primer año.
- Crear una página de Instagram y lograr 5.000 seguidores al finalizar el primer año.
- Contratar 3 cuñas publicitarias nuevas por 50 USD cada una mensualmente.

### **ALFA NET**

- Capacitar a los colaboradores en atención al cliente al finalizar el sexto mes.
- Adicionar 100 nuevos clientes anualmente.
- Crear una página en Facebook e Instagram y lograr 5.000 seguidores en cada página al finalizar el primer año.

### *3.1.8 Matriz FODA*

#### *3.1.8.1 Fortalezas*

- Equipos de comunicación de alta fiabilidad y nitidez de sonido de la radio.
- Experiencia operacional en el manejo de radio y en el servicio de internet.

- Posicionamiento de Radio Horizonte en la Ciudad de San Gabriel y el Cantón Montúfar.
- Instalaciones adecuadas para el funcionamiento de la Radio y Alfa Net.
- Infraestructura propia en lo que se refiere a terrenos y oficinas de funcionamiento de la Radio y Alfa Net.

#### *3.1.8.2 Oportunidades*

- Aprovechar los avances tecnológicos en equipos digitales, para garantizar alta calidad en sonido y cobertura de la radio.
- La ampliación del área de cobertura de la radio abre nuevas oportunidades de mercado, captación de nuevos clientes, en la radio.
- Aprovechar internet y las tendencias en redes sociales para promocionar la radio.
- Aprovechar el aumento significativo de la tenencia de equipos de computación, uso y acceso a internet por parte de la población, para Alfa Net.

#### *3.1.8.3 Debilidades*

- Carencia de una estructura administrativa financiera eficiente.
- Falta de política salarial en especial para el gerente propietario, ocasionando una mezcla de los ingresos de la empresa y los ingresos personales.

- Carencia de sistemas de evaluación y control de los procedimientos de Radio Horizonte y Alfa Net.
- La gestión en temas importantes como ventas y marketing para Radio Horizonte y Alfa Net es débil o casi nula.
- Bajo nivel de ingresos por la poca gestión en la búsqueda de potenciales y nuevos clientes.
- Falta de procedimientos y políticas claras de comercialización de los servicios que ofrece la radio.
- Falta de una personería jurídica
- Falta de recursos económico para contratar personal capacitado de alto nivel en la Radio.

#### *3.1.8.4 Amenazas*

- La recesión económica por la que atraviesa el país y en especial la zona uno que comprende Tulcán, San Pedro de Huaca y Montúfar, restringe los presupuestos de publicidad de las empresas que pautan en radio.
- Alta competencia de radios en la zona uno, origina una disminución en la participación del mercado y disminución de los precios de la publicidad.
- Falta de acceso a líneas de crédito con tasas preferenciales.
- Falta de personal capacitado en el medio para locución de radio

### 3.1.9 Estrategias

## RADIO HORIZONTE

Tabla 14. Estrategias para el incremento de ingresos

<b>Objetivo a largo plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar las ventas por cuñas publicitarias, de tal manera que al finalizar el quinto año se obtenga un ingreso mayor al 50% siendo la base de comparación las ventas del año 2017.</li><li>• Ser una empresa que genere niveles de rentabilidad atractivos para sus dueños.</li></ul>
<b>Objetivo a mediano y corto plazo</b>	Contratar 3 cuñas publicitarias nuevas por 50 USD cada una mensualmente.
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Invertir en capacitación para la fuerza de ventas.</li><li>• Realizar visitas a clientes potenciales para persuadir la contratación de publicidad en Radio Horizonte. La fuerza de ventas debe realizar al menos 24 visitas al mes y lograr la contratación de 3 cuñas.</li></ul>

Tabla 15. Estrategias para mejorar la participación en el mercado

<p><b>Objetivo a largo plazo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar a Radio Horizonte en la zona 1 de la Provincia del Carchi como la radio preferida por las personas sin importar su edad.</li> <li>• Tener reconocimiento en las redes sociales para utilizar marketing digital.</li> <li>• Lograr el reconocimiento de la radio por parte de marcas nacionales como una radio con cobertura de las principales ciudades de la provincia que ofrece paquetes publicitarios a menor precio que la competencia.</li> </ul>
<p><b>Objetivo a mediano y corto plazo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con todos locutores capacitados sobre comunicación para generar contenido de calidad al finalizar el primer año.</li> <li>• Cumplir con el 10 % diario de la programación que incluya microprogramas que promuevan el periodismo ciudadano e información comunitaria, con contenido educativo formativo y cultural.</li> <li>• Incrementar el número de seguidores a 5.000 en Facebook al finalizar el primer año.</li> <li>• Crear una página de Instagram y lograr 5.000 seguidores al finalizar el primer año.</li> </ul>
<p><b>Estrategias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en capacitación para los locutores.</li> <li>• Actualizar la programación automática de la radio con listas de música variada entre lo actual y clásico.</li> <li>• Renovar todos los programas de la radio según sus horarios al aire para ajustarse más a los gustos y preferencias del radio escuchas.</li> <li>• Enviar “cartas de presentación” a las agencias de publicidad y empresas individuales sobre la radio y los paquetes publicitarios con los que cuenta en Quito.</li> <li>• Realizar dinámicas con los radio escuchas en los programas radiales incentivándolos a seguir las redes sociales de Radio Horizonte. Por ejemplo poner como requisitos fundamental seguir las redes sociales de Radio Horizonte para poder participar en sorteos.</li> <li>• Compartir en las redes sociales información de interés como problemas de la comunidad con el fin de generar mayor cantidad de visitas.</li> <li>• Renovar la imagen de las redes sociales.</li> <li>• Renovar la imagen de página Web.</li> <li>• Promocionar la página Web en las redes sociales.</li> </ul>

Tabla 16. Estrategias para mejorar la atención al cliente

<b>Objetivo a largo plazo</b>	Ser una empresa sólida que genere confianza en los colaboradores y clientes.
<b>Objetivo a mediano y corto plazo</b>	Capacitar a los colaboradores en atención al cliente al finalizar el sexto mes
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer procesos administrativos.</li> <li>• Invertir capacitación al personal, especialmente en servicio al cliente y comunicación radial.</li> <li>• Socializar la misión, visión y valores del Grupo Horizonte.</li> </ul>

## ALFA NET

Tabla 17. Estrategias para el incremento de ingresos

<b>Objetivo a largo plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la cobertura de los sectores rurales de la Provincia del Carchi.</li> <li>• Adicionar 500 clientes al finalizar el quinto año.</li> <li>• Ser una empresa que genere niveles de rentabilidad atractivos para sus dueños.</li> </ul>
<b>Objetivo a mediano y corto plazo</b>	Adicionar 100 nuevos clientes anualmente.
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a la fuerza de ventas.</li> <li>• Realizar visitas a por lo menos 48 clientes potenciales y garantizar la contratación de 8 clientes nuevos mensuales con el fin de lograr 100 clientes nuevos anualmente.</li> </ul>

Tabla 18. Estrategias para mejorar la participación en el mercado

<b>Objetivo a largo plazo</b>	Posicionar a Alfa Net como el proveedor de internet que ofrece un servicio de calidad y se especializa en el sector rural.
<b>Objetivo a mediano y corto plazo</b>	Crear una página en Facebook e Instagram y lograr 5.000 seguidores en cada red social al finalizar el primer año.
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar nuevas oportunidades de negocio ofreciendo nuevos paquetes de servicio de internet que se ajusten a las necesidades de los clientes al finalizar el primer año.</li> <li>• Realizar sorteos en Radio Horizonte poniendo como requisitos seguir las redes sociales de Alfa Net.</li> <li>• Crear una página Web.</li> </ul>

Tabla 19. Estrategias para mejorar la atención al cliente

<b>Objetivo a largo plazo</b>	Ser una empresa sólida que genere confianza en los colaboradores y clientes.
<b>Objetivo a mediano y corto plazo</b>	Capacitar a los colaboradores en atención al cliente al finalizar el sexto mes.
<b>Estrategias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estipular procesos administrativos.</li> <li>• Invertir en capacitación sobre atención al cliente.</li> <li>• Socializar la misión, visión y valores de Alfa Net con los colaboradores.</li> </ul>

### 3.1.10 Políticas Organizacionales y procedimientos


Las políticas organizacionales son guías de las acciones a seguir frente a situaciones que se presentan en las empresas diariamente, además facilitan la toma de decisiones en situaciones conflictivas y permiten que los procesos de

las empresas sean ordenados, son fundamentales para el logro de objetivos y también para reflejar una buena imagen de la empresa.

### 3.1.10.1 Políticas y procedimientos para Radio Horizonte

Para Radio Horizonte se propone implementar las siguientes políticas:

Figura 10. Política Ventas y Cobros Radio Horizonte

	<b>POLÍTICA</b>		
	<b>Fecha de Elaboración:</b>	<b>Fecha de Actualización:</b>	<b>Versión:</b> 01

<b>POLÍTICA</b>	<b>MANEJO DE VENTAS Y COBROS.</b>
<b>ALCANCE</b>	La política de ventas y cobros de Radio Horizonte es de cumplimiento obligatorio de los colaboradores.
<b>OBJETIVO DE LA POLÍTICA:</b> Establecer parámetros generales y claros sobre la venta del servicio y cobros, para facilitar la toma de decisiones y evitar los conflictos que se presentan día a día.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Normar el ingreso de nuevos clientes.</li> <li>2) Definir lineamientos sobre los precios del servicio de radio difusión.</li> <li>3) Establecer los plazos máximos de cobro a los clientes.</li> <li>4) Especificar los causantes para la suspensión de la transmisión al aire de la cuña y el tiempo máximo de espera para evitarla.</li> </ol>	

## 1. INGRESO DE NUEVOS CLIENTES

### 1.1 Cuñas publicitarias.

Para el ingreso de nuevas cuñas publicitarias es necesario celebrar un contrato entre la radio y el nuevo cliente en donde se especifique el

tiempo de contratación, el precio del servicio y los horarios de preferencia para la transmisión.

En caso de que el cliente no cuente con su propia cuña publicitaria, la radio tiene la obligación de grabarla con las indicaciones especificadas por el cliente, una vez realizada la grabación la radio debe hacerla llegar al cliente para su aprobación o solicitud de cambios si es necesario.

Cuando la cuña este aprobada por el cliente, esta deberá ser subida inmediatamente al software de la radio y cumplir con el horario establecido para la transmisión de esta.

## **1.2 Menciones**

Cuando se trate del ingreso de nuevas menciones no es necesario realizar un contrato por escrito, pero sí es necesario el ingreso de la mención a una base de datos de Excel en donde se establece el período de tiempo de contratación de la misma y los horarios de su transmisión.

En la base de datos de Excel se encontrarán todas las menciones vigentes a la fecha, la persona encargada de la actualización de la base de datos es el director de Radio Horizonte quien la actualizará en la computadora principal con el fin de que los locutores la revisen antes de empezar su programa radial y cumplan con el horario establecido para su transmisión.

## **1.3 Partes mortuorios e invitaciones religiosas**

Para el ingreso de este tipo de contrataciones no es necesario realizar un contrato entre la radio y el cliente.

El ingreso de los partes mortuorios e invitaciones religiosas al no tener una frecuencia alta no necesitan de una base de datos, pero el director de Radio Horizonte debe informar a los locutores para cumplir con el horario establecido por el cliente.

## 2. PRECIOS

Los precios de las cuñas publicitarias dependen del paquete mensual que prefiera el cliente, así:

Tabla 20. Precios paquetes publicitarios

Número de cuñas	Valor
6 pautas diarias	100 + IVA
10 pautas diarias	150 + IVA

Fuente: Datos Radio Horizonte

Los precios de las menciones dependen de su extensión, cuando se trata de una mención con una extensión de una hoja el precio será de \$1.50 por cada pasada, si la mención tiene una extensión de una hoja y media hasta dos su precio será de \$2.00 por cada pasada y si la mención tiene una extensión de dos hojas y media hasta tres su precio será \$3.00 por cada pasada, independientemente del horario establecido para su transmisión.

En el caso de los partes mortuorios e invitaciones religiosas su precio también dependerá de su extensión, así:

Tabla 21. Precios partes mortuorios e invitaciones religiosas

<b>Extensión</b>	<b>Precio</b>
Una hoja	\$1.00 por cada pasada.
Una hoja y media hasta dos hojas.	\$2.00 por cada pasada.
Dos hojas y media hasta tres hojas.	\$3.00 por cada pasada.

Fuente: Datos Radio Horizonte

Independientemente del horario establecido para su transmisión.

### **3. PLAZOS DE COBROS Y CORTES DE TRANSMISIÓN.**

#### **3.1 Cuñas publicitarias**


Los clientes de cuñas publicitarias mensuales deben realizar el pago anticipado al mes, entre los 5 primeros días del mes. Si no se realiza la cancelación del servicio en este plazo la radio otorgará tres días más como plazo máximo para el pago antes de la suspensión de la transmisión.

Radio Horizonte para el pago de paquetes publicitarios mensuales acepta dinero en efectivo, cheques y transferencias bancarias.

#### **3.2 Menciones, invitaciones religiosas y partes mortuorios.**

El cobro en este caso debe ser en su totalidad y de manera inmediata después de su contratación. Para el pago de este tipo de contratación de espacio al aire, Radio Horizonte solo acepta dinero en efectivo.

Figura 11. Política de manejo de compras y pagos Radio Horizonte

	<b>POLÍTICA</b>		
	<b>Fecha de Elaboración:</b>	<b>Fecha de Actualización:</b>	<b>Versión:</b> 01

<b>POLÍTICA</b>	<b>MANEJO DE COMPRAS Y PAGOS.</b>
<b>ALCANCE</b>	La presente política de compras y pagos es de cumplimiento obligatorio para todos los colaboradores que se vean relacionados con este proceso.
<b>OBJETIVO DE LA POLÍTICA:</b> Definir los lineamientos a seguir en las compras y pagos que realice Radio Horizonte, para evitar complicaciones en el proceso y lograr compras transparentes y afines a los intereses de la empresa.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el proceso interno para realizar compras.</li> <li>• Definir los plazos negociables para realizar los pagos a proveedores.</li> <li>• Normar la selección de nuevos proveedores.</li> </ul>	

## 1. PROCESO PARA COMPRAS.

El director de Radio Horizonte es el encargado de la compra de suministros de oficina y limpieza, cuando sea necesaria una compra debe cotizar por lo menos a dos proveedores con el fin de elegir al de mayor conveniencia para la empresa. A continuación, debe entregar la cotización al gerente general para su revisión y aprobación y finalmente realizar la compra para su registro en el inventario.

En el caso de compras de equipos de transmisión o equipos de cómputo la persona encargada es el Gerente General, quien deberá solicitar por lo menos dos proformas y elegir el proveedor que ofrezca mayor garantía, calidad y buen precio para Radio Horizonte.

Las facturas generadas en la transacción deben ser archivadas y entregadas al outsourcing encargado de temas tributarios para su correcto registro.

## **2. SELECCIÓN DE NUEVOS PROVEEDORES PARA EQUIPOS DE TRANSMISIÓN O DE CÓMPUTO.**

Será necesario acudir a nuevos proveedores por dos razones, la primera porque ofrece productos de calidad y a menor precio y la segunda porque ofrece productos exclusivos que ningún proveedor conocido pueda ofrecer.

El proveedor debe demostrar responsabilidad, eficacia y cumplimiento con los documentos solicitados por Radio Horizonte, así como responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente.

El nuevo proveedor será elegido en junta entre el Gerente General y el Director de Radio Horizonte.

El proveedor nuevo debe entregar a la radio un certificado bancario con el fin de verificar los datos de la cuenta y tener seguridad en el pago.

La relación con los proveedores será para largo plazo y se basará en respeto, transparencia, calidad y honestidad.

### **3. PLAZOS NEGOCIABLES PARA REALIZAR LOS PAGOS.**

Los pagos que realice Radio Horizonte a sus proveedores se realizará únicamente mediante transferencia bancaria para evitar el manejo de dinero en efectivo.

#### **3.1 Equipos de transmisión o de cómputo.**

Los plazos para realizar los pagos depende de la cantidad de dinero en la transacción, en el caso de que la compra sea hasta \$500 el pago se lo puede realizar inmediatamente después de la entrega de los productos; si el monto de la transacción se encuentra en el rango de \$500 hasta \$1000 será necesario negociar el pago a un mes y finalmente si el monto es mayor a esta cantidad y si la empresa no puede solventar este gasto inmediatamente, se debe financiar el pago mínimo a 3 meses y máximo a un año.


#### **3.2 Suministros de oficina y productos de limpieza.**

Los plazos para pagar este tipo de compras y debido a que su costo no significa un desembolso considerable se lo hará inmediatamente después de recibir los productos.

##### *3.1.10.2 Políticas y procedimientos para Alfa Net*

Para Alfa Net se propone las siguientes políticas.

Figura 12. Política de manejo de ventas y cobros Alfa Net

	<b>POLÍTICA</b>		
	<b>Fecha de Elaboración:</b>	<b>Fecha de Actualización:</b>	<b>Versión:</b>
			01

<b>POLÍTICA</b>	<b>MANEJO DE VENTAS Y COBROS</b>
<b>ALCANCE</b>	La presente política se debe cumplir obligatoriamente por parte de todos los colaboradores relacionados con el proceso.
<b>OBJETIVO DE LA POLÍTICA:</b> Establecer directrices claras para la venta del servicio de Internet y el cobro a los clientes, con el fin de evitar situaciones conflictivas y llevar un proceso de ventas más organizado.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normar el ingreso de nuevos clientes.</li> <li>• Establecer los precios por el servicio de internet en sus diferentes paquetes.</li> <li>• Establecer los plazos máximos de cobro a los clientes.</li> <li>• Especificar los causantes para la suspensión del servicio y el tiempo máximo de espera para evitarla.</li> </ul>	

### 1. INGRESO DE NUEVOS CLIENTES.

Para el ingreso de nuevos clientes es necesario realizar un contrato en donde conste el tipo de paquete de contratación, la fecha de inicio del servicio, precio y datos generales del cliente.

Adicional al contrato el cliente debe llenar un formulario de ingreso para la actualización de la base de datos de clientes.

Figura 13. Formulario de Ingreso de nuevos clientes Alfa Net

<b>FORMULARIO DE INGRESO</b>		
<b>Fecha de ingreso:</b>	_____	
<b>Nombres:</b>	_____	
<b>Apellidos:</b>	_____	
<b>Dirección completa:</b>	_____	
<b>Referencia:</b>	_____	
<b>Sector:</b>	_____	
<b>Teléfono:</b>	_____	
<b>Celular:</b>	_____	
<b>E-mail:</b>	_____	
<b>Equipos asignados:</b>	_____	

Con el contrato regularizado, se debe agendar una cita para la instalación del servicio, es importante indicar al cliente que para realizar la instalación es fundamental la presencia de una persona adulta.

Los técnicos deben acudir el día y a la hora agendada con puntualidad, quienes después de la instalación solicitarán al cliente completar el formulario de atención al cliente el cual certificará la calidad del servicio prestado por parte de los técnicos.

Si por cualquier motivo los técnicos no pueden llegar a la hora agendada con puntualidad, será su obligación llamar al cliente para informar sobre lo sucedido y la nueva hora en la que se realizará la instalación.

## 2. PRECIOS DEL SERVICIO

Los precios establecidos para los paquetes actuales son los siguientes:

Tabla 22. Precios paquete de servicios Alfa Net

Paquete	Precio
Home	\$20 Mensuales
Home TV	\$25 Mensuales

Fuente: Datos Alfa Net

Adicionalmente el precio de instalación es de \$50 debido a los equipos necesarios para la misma.

Si el cliente opta por tener wifi en su hogar debe asumir el precio del router el cual es el encargado de transmitir la señal.

Los servicios de atención al cliente cuando se presenten problemas con el internet no tienen costo.

## 3. PLAZOS MÁXIMOS DE COBROS DEL SERVICIO

Los clientes de Alfa Net deben realizar los pagos anticipados al mes, entre los primeros cinco días del mes.

El precio de instalación correspondiente a \$50, debe ser pagado antes de realizar la instalación, preferiblemente el día en el que se realice el contrato.


Alfa Net acepta solamente dinero en efectivo.

#### 4. CAUSAS PARA LA SUSPENSIÓN DEL SERVICIO.

La principal causa de suspensión del servicio es por falta de pago, si el cliente no realiza su pago entre los 5 primeros días, Alfa Net procederá a la suspensión del servicio.

Para cancelar la suspensión del servicio, el cliente debe realizar el pago inmediato para que Alfa Net proceda a reconectar el servicio inmediatamente.

Figura 14. Manejo de Compras y Pagos Alfa Net

	<b>POLÍTICA</b>			
	<b>Fecha Elaboración:</b>	<b>de</b>	<b>Fecha Actualización:</b>	<b>de</b>

<b>POLÍTICA</b>	<b>MANEJO DE COMPRAS Y PAGOS</b>
<b>ALCANCE</b>	La presente política de compras y pagos es de cumplimiento obligatorio para todos los colaboradores que se relacionen con este proceso.
<b>OBJETIVO DE LA POLÍTICA:</b> La política de compras y pagos tiene como objetivo definir los lineamientos a seguir en el proceso de compras y pagos realizados por Alfa Net, con el fin de lograr compras inteligentes, transparentes y acordes a los ideales de la empresa.	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el proceso interno para realizar compras.</li> <li>• Normar la selección de nuevos proveedores.</li> <li>• Definir los plazos negociables para realizar los pagos a proveedores.</li> </ul>	

## **1. PROCESO INTERNO PARA REALIZAR COMPRAS**

Alfa Net realiza dos tipos de compras:

- a.** Equipos y suministros para la instalación y mantenimiento.
- b.** Suministros de oficina y productos de limpieza.

En el caso de equipos y suministros para la instalación y mantenimiento del servicio, el Gerente General es el responsable de la compra y debe mantener un nivel de inventario que permita ofrecer el servicio sin problema alguno. Cuando sea necesaria la compra se guiará por el inventario llevado por el Director de Alfa Net.

El director de Alfa Net es el encargado del inventario de suministros de oficina y productos de limpieza y es el responsable de realizar las compras de estos.

El Gerente General y el Director de Alfa Net solicitarán mínimo dos proformas para elegir el proveedor de mayor conveniencia para la empresa.

Las compras realizadas por el Director de Alfa Net necesitan ser aprobadas por el Gerente General para lo cual se presentarán las proformas recibidas de los proveedores e identificar al proveedor seleccionado.

Finalmente, las facturas de las compras deben ser archivadas y entregadas a la empresa contratada encargada de temas contables y tributarios para su correcto registro.

## **2. SELECCIÓN DE NUEVOS PROVEEDORES PARA EQUIPOS Y SUMINISTROS DE INSTALACIÓN.**

Alfa Net acudirá a la selección de un nuevo proveedor tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- c.** El proveedor debe demostrar responsabilidad, rapidez y cumplimiento en las entregas de documentos solicitados tales como proformas, etc.
- d.** Alfa Net toma en cuenta los esfuerzos por parte del proveedor para ofrecer un servicio de calidad solucionando dudas y resolviendo problemas.
- e.** El proveedor debe ser responsable socialmente.
- f.** El proveedor debe ofrecer productos acordes a la relación calidad-precio.

El nuevo proveedor será elegido en junta entre el Director de Alfa Net y el Gerente General y deberá entregar a la empresa un certificado bancario con el fin de verificar sus datos para realizar los pagos mediante transferencia.

## **3. PLAZOS NEGOCIABLES PARA EL PAGO A PROVEEDORES.**

Los pagos que realice Alfa Net serán únicamente mediante transferencia bancaria para así evitar el uso de dinero en efectivo.

### **3.1 Equipos y suministros para la instalación del servicio y mantenimiento.**

Los plazos para realizar los pagos depende de la cantidad de dinero en la transacción, en el caso de que la compra sea hasta \$500 el pago se lo puede realizar inmediatamente después de la entrega de los productos; si el monto de la transacción se encuentra en el rango de \$500 hasta \$1000 será necesario negociar el pago a un mes y finalmente si el monto es mayor a esta cantidad y si la empresa no puede solventar este gasto inmediatamente, se debe financiar el pago mínimo a 3 meses y máximo a un año.

### **3.2 Suministros de oficina y productos de limpieza.**

Los plazos para pagar este tipo de compras y debido a que su costo no significa un desembolso considerable se lo hará inmediatamente después de recibir los productos.

## **3.2 Direccionamiento Comercial**

### *3.2.1 Encuesta*

#### *3.2.1.1 Objetivo de la encuesta*

- Obtener información sobre la competencia y expectativas que tienen las personas al recibir el servicio de internet.

- Obtener información actual en el mercado, competidores y satisfacción de la radio difusión en la Provincia del Carchi.

### *3.2.1.2 Identificación de la población*

#### **Alfa Net**

En la investigación de la situación actual del mercado de Alfa Net la población a tomar en cuenta son los habitantes del Cantón Montufar, que según el censo poblacional del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC,2010) es de 30.511 personas.

Es importante utilizar filtros que permitan obtener una cantidad de personas más específica con características que se ajusten al servicio que presta Alfa Net.

En primer lugar, se disminuye la población correspondiente a los niños montufareños de cero a cuatro años de edad, que según el INEC (2010) pertenece a 2.873 niños, esta resta se realiza debido a que los niños no tienen decisión ni influencia para la contratación del servicio de internet.

El segundo filtro que se aplicó es la disminución de la población de la tercera edad en vista de que los adultos mayores en su mayoría no requieren del servicio de internet en su hogar, la población total a restar según el INEC (2010) es de 4.025 adultos mayores comprendidos entre los 60 años hasta más de 100 años de edad.

Tabla 23. Filtros para la obtención de la población encuesta Radio Horizonte

<b>Total de la Población del Cantón Montufar</b>	30.511 personas
<b>Menos niños de cero a cuatro años de edad</b>	2.873 niños
<b>Menos adultos mayores de sesenta a más de cien años de edad.</b>	4.025 adultos mayores
<b>Población a tomar en cuenta</b>	<b>23.613 personas</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010)

### **Radio Horizonte**

Para Radio Horizonte la población a tomar en cuenta es la Zona 1 de la Provincia del Carchi que comprende los cantones Montufar, San Pedro de Huaca y Tulcán puesto que estos cantones conforman la cobertura autorizada en la nueva concesión de la frecuencia radial.

La suma de la población de estos tres cantones según el INEC (2010) es de 124.633 personas, distribuido de la siguiente manera: 86.498 personas pertenecientes al Cantón Tulcán, 7.624 personas del Cantón Huaca y 30.511 personas del Cantón Montufar.

Para realizar la encuesta de Radio Horizonte se decidió utilizar la población de las cabeceras cantonales (población urbana) debido a que en estas se encuentra la mayor cantidad de comercio y por lo tanto mayor posibilidad de encontrar clientes.

Por lo tanto, la población para esta encuesta queda conformada de la siguiente manera:

Tabla 24. Población urbana de las cabeceras cantonales de la zona 1 de la Provincia del Carchi

<b>Ciudad</b>	<b>Población Urbana</b>
Tulcán	53.558
Huaca	3.859
San Gabriel	14.487
<b>Total</b>	<b>71.904</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010)

### 3.2.1.3 Cálculo de la muestra

Para determinar la muestra de las poblaciones conocidas se utilizará la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 * \delta^2 * N}{(N-1)e^2 + Z^2 * \delta^2}$$

**En donde:**

N = Tamaño de la muestra.

Z = Valor probabilística de la curva normal (1.96) nivel de confianza del 95%

$\delta^2$  = Varianza (p\*q)

p = Proporción de la población con éxito

q = Proporción de la población fracaso

e = error 7%

Por lo tanto, la muestra para Alfa Net da como resultado:

$$\delta^2 = p * q$$

$$\delta^2 = (0.5) * (0.5)$$

$$\delta^2 = 0.25$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.25 * 23.613}{(23.613 - 1)0.07^2 + 1.96^2 * 0.25} = 194$$

Para la corrida de las encuestas de Alfa Net se las distribuyó entre todas las parroquias del Cantón Montufar asignando mayor cantidad de encuestas a las parroquias más pobladas (población urbana y rural) así:

Tabla 25. Distribución de encuestas Alfa Net

<b>Parroquia</b>	<b>Población total</b>	<b>Cantidad de encuestas</b>
Chitan de Navarrete	618	14
Cristóbal Colón	2.943	35
Fernandez Salvador	1.282	25
La Paz	3.432	41
Piartal	1.140	18
San Gabriel	21.096	61
<b>Total</b>	<b>30.511</b>	<b>194</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010)

Para las encuestas de Radio Horizonte la muestra da como resultado:

Z = Valor probabilística de la curva normal (1.96) nivel de confianza del 95%

$$\delta^2 = \text{Varianza } (p*q) = 0.25$$

e = error 5%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.25 * 71.904}{(71.904 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.25} = 382$$

Para la corrida de encuestas de Radio Horizonte se las distribuyó entre las cabeceras cantonales de Tulcán, Montufar y Huaca tomando en cuenta su población urbana para otorgar mayor número de encuestas, así:

Tabla 26. Distribución de encuestas Radio Horizonte

<b>Ciudad</b>	<b>Población Urbana</b>	<b>Cantidad de encuestas</b>
Tulcán	53.558	160
Huaca	3.859	100
San Gabriel	14.487	117
<b>Total</b>	<b>71.904</b>	<b>382</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC,2010)

#### 3.2.1.4 Tabulación y representación gráfica de las encuestas

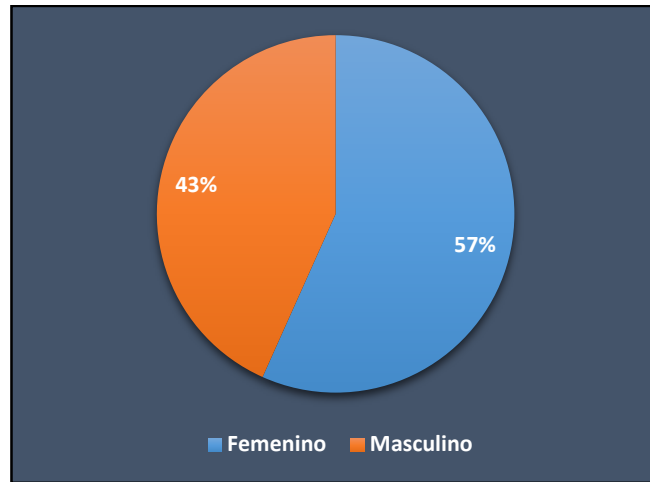
##### **Alfa Net**

Después de la corrida de la encuesta de Alfa Net a 194 personas se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 27. Género encuesta Alfa Net

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Femenino	110	57%
Masculino	84	43%
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Figura 15. Género encuesta Alfa Net

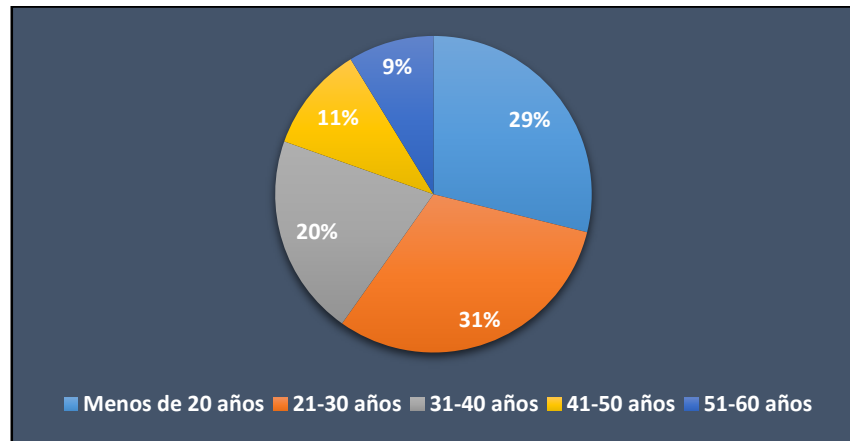


Se encuestaron con mayoría a personas que pertenecen al género femenino, puesto que el 57% del total de encuestados representa a este género y el 43% restante representa el género masculino.

Tabla 28. Edad encuesta Alfa Net

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 20 años	56	29%
21-30 años	60	31%
31-40 años	40	21%
41-50 años	21	11%
51-60 años	17	9%
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Figura 16. Edad encuesta Alfa Net

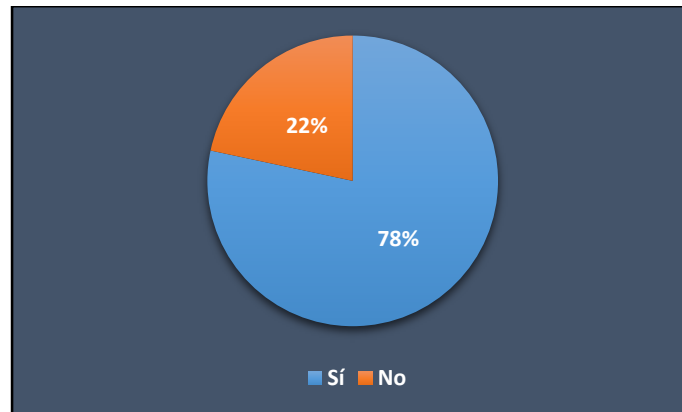


De las 194 personas encuestadas el 31% corresponden a un rango de edad entre los 21 a 30 años, seguidos por las personas menores a 20 años con un 29% del total de encuestados, a continuación, se encuentran las personas entre 31 a 40 años de edad con un 20% del total de encuestados, el 11% de los encuestados pertenece a personas entre los 41 a 50 años de edad y finalmente un 9% pertenece a personas entre 51 a 60 años de edad.

Tabla 29. ¿Considera necesario contar con el servicio de internet en su hogar? Por favor especifique de manera breve la razón de su respuesta.

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Sí	152	78%
No	42	22%
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Figura 17. ¿Considera necesario contar con el servicio de internet en su hogar? Por favor especifique de manera breve la razón de su respuesta.



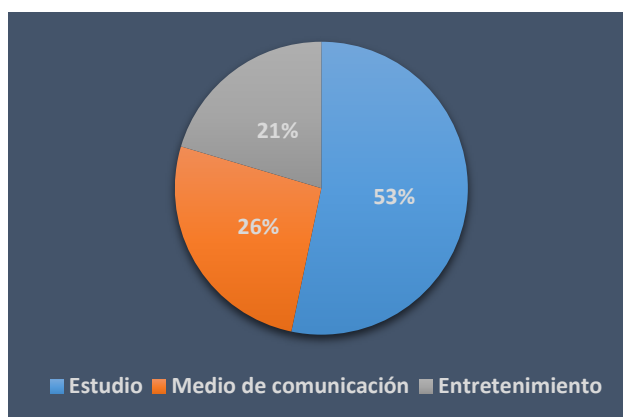
Del total de encuestados el 78% sí considera necesario tener el servicio de internet en su hogar y el 22% restante no considera necesario contar con este servicio de internet.

En cuanto a la razón de su respuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 30. Razones por las que sí considera necesario tener el servicio de internet.

Razones por las que sí considera necesario tener el servicio de internet	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Estudio	81	53%
Medio de comunicación	40	26%
Entretenimiento	31	21%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Figura 18. Razones por las que sí considera necesario tener el servicio de internet.

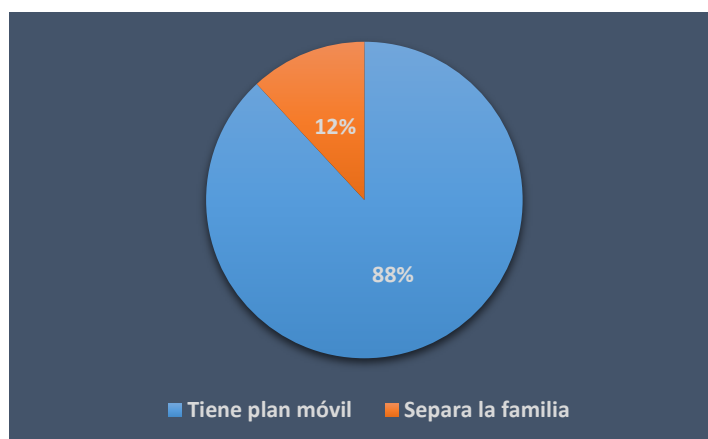


De las 152 personas que sí consideran necesario contar con el servicio de internet en su hogar, el 53% afirma que es por razones académicas como investigaciones para realizar tareas, el 26% considera importante contar con este servicio en su hogar por razones de comunicación y el 21% restante afirma que es necesario por razones de entretenimiento.

Tabla 31. Razones por las que no considera necesario tener el servicio de internet.

Razones por las que no considera necesario tener el servicio de internet	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Tiene plan móvil	37	88%
Separa la familia	5	12%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Figura 19. Razones por las que no considera necesario tener el servicio de internet.

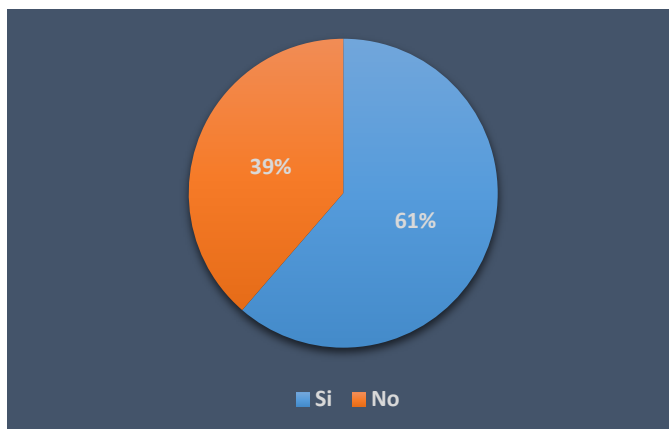


De las 42 personas que no consideran necesario tener el servicio de internet en sus hogares, el 88% afirma que se debe a que cuentan con un plan móvil y el 12% restante afirman que el servicio de internet ocasiona separación en los integrantes de la familia debido a que cada uno se concentraría en otras actividades relacionadas con el servicio de internet.

Tabla 32. ¿Cuenta con servicio de internet en su hogar?, por favor si su respuesta es no especifique de manera corta el por qué.

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
Sí	119	61%
No	75	39%
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Figura 20. ¿Cuenta con servicio de internet en su hogar?, por favor si su respuesta es no especifique de manera corta el por qué.



De las 194 personas encuestadas el 61% tienen un proveedor de internet en su hogar y el 39% no cuentan con este servicio en su hogar.

Las razones especificadas por las personas que no cuentan con este servicio son las siguientes:

Tabla 33. Razones por las que no cuenta con servicio de internet.

Razones por las que no cuenta con servicio de internet en su hogar	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Tiene plan móvil	34	46%
No tiene los recursos económicos necesarios	25	33%
No tiene computadora	16	21%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Figura 21. Razones por las que no cuenta con servicio de internet.

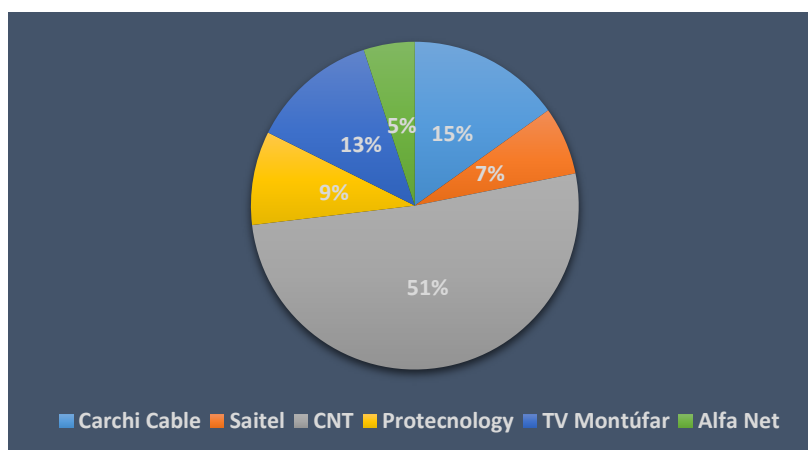


De las 75 personas que no cuentan con el servicio de internet en su hogar el 46% afirman que se debe a que cuentan con un plan móvil, el 33% dice que no cuentan con los recursos económicos necesarios y el 21% no cuentan con computadora.

Tabla 34. En el caso de que si cuente con servicio de Internet por favor indique su proveedor.

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Carchi Cable	18	15%
Saitel	8	7%
CNT	61	51%
Protecnology	11	9%
TV Montúfar	15	13%
Alfa Net	6	5%
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>

Figura 22. En el caso de que si cuente con servicio de Internet por favor indique su proveedor.



De las 119 personas que sí cuentan con servicio de internet en su hogar, el 51% tiene como proveedor a CNT, el 15% a Carchi Cable, el 13% a TV Montúfar, el 9% a Protecnology, el 7% a Saitel y finalmente el 5% restante tiene como proveedor a Alfa Net.

En la pregunta número 6 se pedía que calificarán el nivel de importancia a varios aspectos relacionados al servicio de internet, se obtuvieron los siguientes resultados:

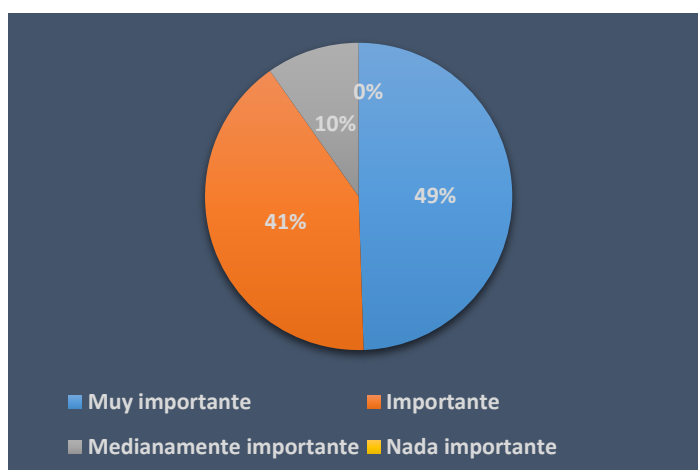
Tabla 35. Grado de importancia a aspectos relacionados con el servicio de internet.

Aspecto	Muy importante	Importante	Medianamente Importante	Nada importante
Calidad del servicio	96	79	19	0
Relación calidad-precio	87	98	9	0
Proceso de compra del servicio	74	86	30	4
Experiencia de uso	96	87	11	0
Servicio post-venta	55	72	42	25

Tabla 36. Grado de importancia en calidad del servicio

Calidad del Servicio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy importante	96	49%
Importante	79	41%
Medianamente importante	19	10%
Nada importante	0	0%
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Figura 23. Grado de importancia en calidad del servicio.

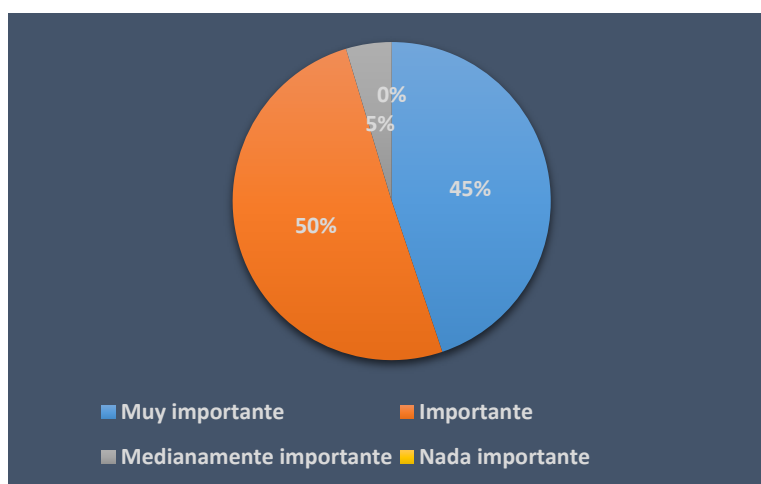


De las 194 personas encuestadas el 49% considera que la calidad del servicio es muy importante, el 41% considera que es importante, el 10% lo considera medianamente importante y nadie lo considera nada importante.

Tabla 37. Grado de importancia en relación calidad-precio

<b>Relación calidad-precio</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Muy importante	87	45%
Importante	98	50%
Medianamente importante	9	5%
Nada importante	0	0%
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Figura 24. Grado de importancia en relación calidad-precio

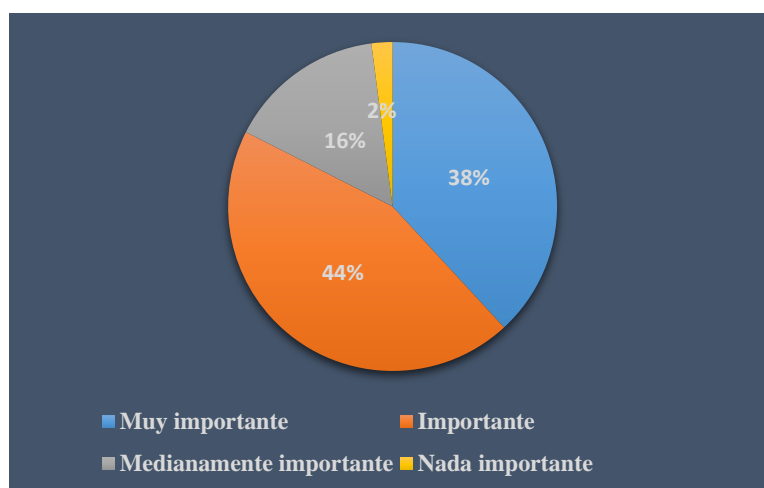


El 45% de las 194 personas encuestadas considera a la relación calidad-precio del servicio como muy importante, el 50% como importante, el 5% medianamente importante, el 0% nada importante.

Tabla 38. Grado de importancia en proceso de compra del servicio

Proceso de compra del servicio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy importante	74	38%
Importante	86	44%
Medianamente importante	30	16%
Nada importante	4	2%
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Figura 25. Grado de importancia en proceso de compra del servicio

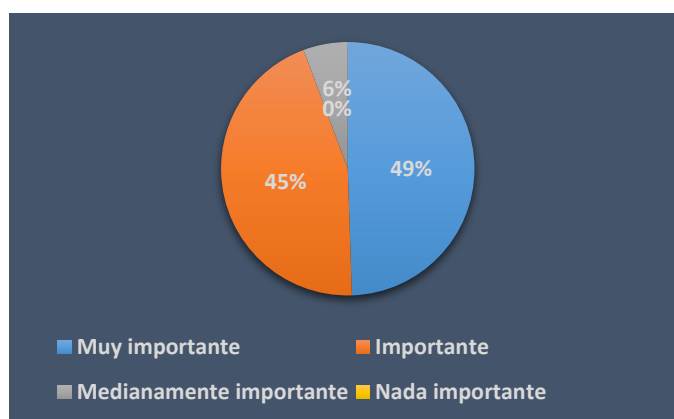


El 44% de los encuestados piensan que el proceso de compra del servicio es importante, el 38% muy importante, el 16% lo considera medianamente importante y el 2% lo considera nada importante.

Tabla 39. Grado de importancia en experiencia de uso

Experiencia de uso	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy importante	96	49%
Importante	87	45%
Medianamente importante	11	6%
Nada importante	0	0%
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Figura 26. Grado de importancia en experiencia de uso

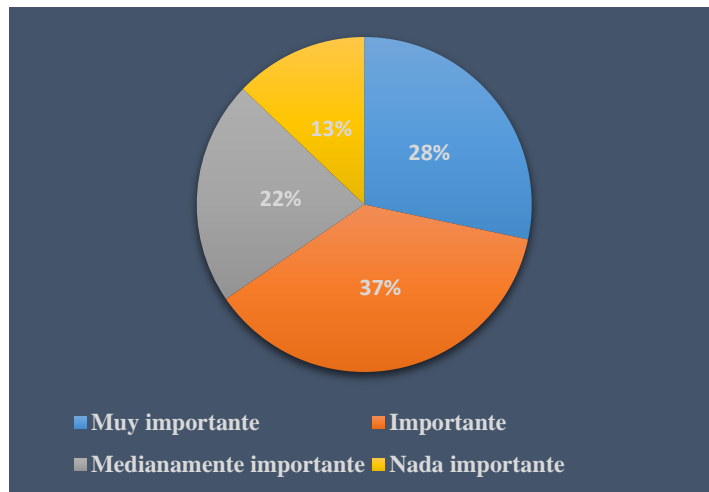


Del total de los encuestados el 49% de las personas consideran a la experiencia de uso como muy importante, el 45% piensan que es importante, el 6% de los encuestados lo consideran medianamente importante y el 0% lo consideran nada importante.

Tabla 40. Grado de importancia en servicio de post-venta

Servicio post-venta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy importante	55	28%
Importante	72	37%
Medianamente importante	42	22%
Nada importante	25	13%
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Figura 27. Grado de importancia en servicio de post-venta



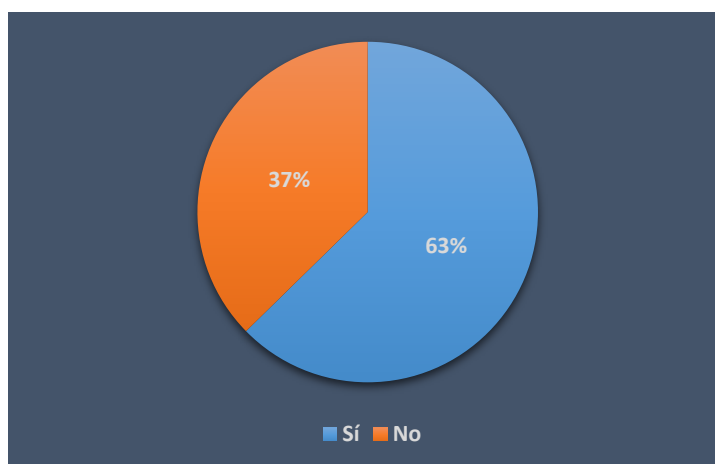
De las 194 personas encuestadas el 37% consideran que el servicio post-venta es importante, el 28% lo consideran muy importante, el 22% de las personas lo consideran medianamente importante y el 13% restante lo consideran nada importante.

En la siguiente pregunta, se obtuvieron estos resultados:

Tabla 41. En caso de que no cuente con este servicio, si tuviera la posibilidad de tener un proveedor de internet en su hogar ¿accedería a este servicio?

Aspecto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	47	63%
No	28	37%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

Figura 28. En caso de que no cuente con este servicio, si tuviera la posibilidad de tener un proveedor de internet en su hogar ¿accedería a este servicio?



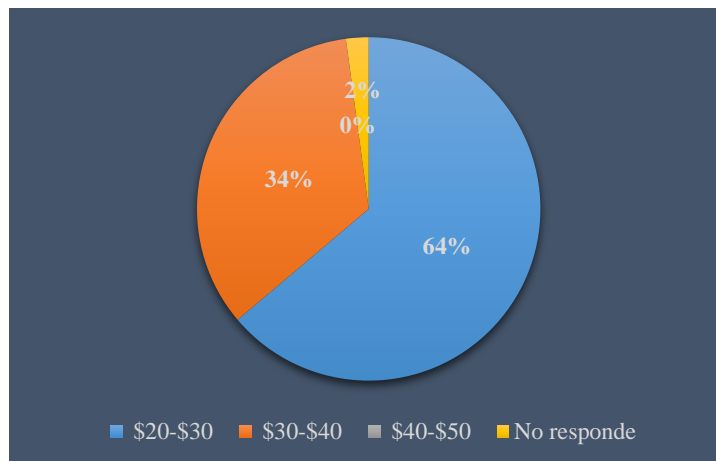
Del total de las personas que no cuentan con el servicio de internet el 63% si accederían al servicio de internet si tuvieran la posibilidad de hacerlo y el 37% restante no accederían.

Si su respuesta en la anterior pregunta fue sí, seleccione el rango en donde se encuentre la cantidad de dinero mensual que estaría dispuesto a pagar por un servicio de excelente calidad de internet en su hogar.

Tabla 42. Seleccione el rango de dinero que está dispuesto a pagar mensualmente por el servicio de internet.

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
\$20-\$30	30	64%
\$30-\$40	16	34%
\$40-\$50	0	0%
No responde	1	2%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Figura 29. Seleccione el rango de dinero que está dispuesto a pagar mensualmente por el servicio de internet.



Del total de las personas que sí accederían al servicio de internet el 64% están dispuestas a pagar un valor mensual en el rango de 20 USD a 30 USD, el siguiente 34% están dispuestos a pagar un valor mensual en un rango de 30 USD a 40 USD, el 0% de las personas no pagarían por el servicio de internet una cantidad mensual que se encuentre en un rango de 40 USD a 50 USD y el 2% restante no respondió a esta pregunta.

Tabla 43. A continuación, recomiéndonos un servicio o producto adicional que le gustaría que una empresa proveedora de internet ofrezca.

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Velocidad de navegación	64	33%
Más económico	31	16%
Wifi en toda la casa	49	25%
Tv Cable	38	20%
Inicio con un mes gratis de prueba	12	6%
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Figura 30. A continuación, recomiéndonos un servicio o producto adicional que le gustaría que una empresa proveedora de internet ofrezca.



Del total de personas encuestadas el 33% recomienda a Alfa Net ofrecer velocidad en la navegación, el 25% opina que se debe ofrecer Wifi en toda la casa, el 20% recomienda adicionar el servicio de TV

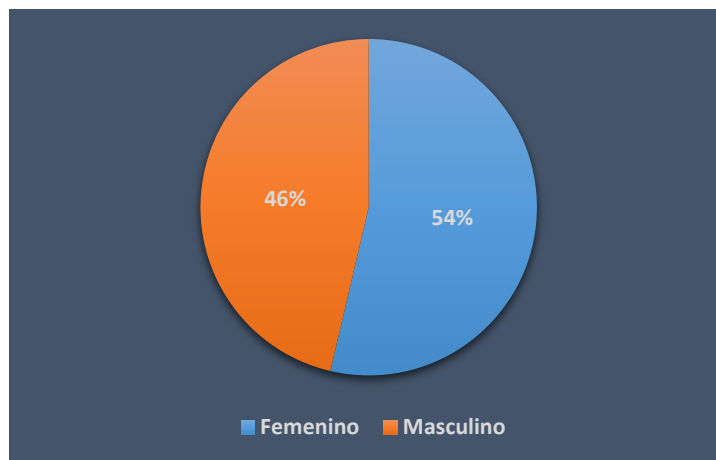
Cable, el 16% recomienda que el servicio debe ser económico y el 6% recomienda que se debe iniciar con un mes gratis de prueba.

### Radio Horizonte

Tabla 44. Género encuesta Radio Horizonte

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	205	54%
Masculino	177	46%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Figura 31. Género encuesta Radio Horizonte

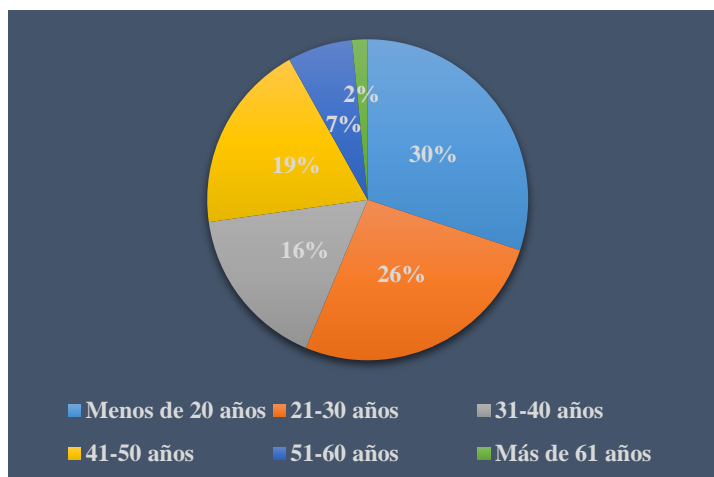


De las 382 personas encuestadas el 54% son mujeres y el 46% restante son hombres.

Tabla 45. Edad encuesta Radio Horizonte

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 20 años	115	30%
21-30 años	100	26%
31-40 años	63	16%
41-50 años	73	19%
51-60 años	25	7%
Más de 61 años	6	2%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Figura 32. Edad encuesta Radio Horizonte

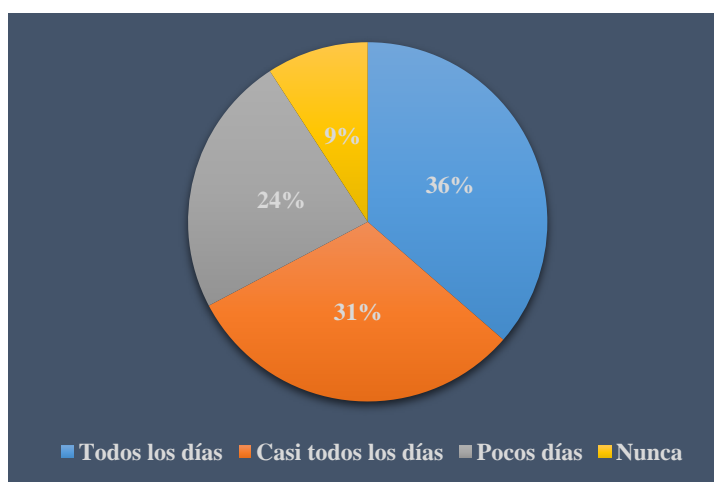


Del total de personas encuestadas el 30% pertenecen a un rango de 20 a menos años de edad, el 26% pertenecen a un rango entre los 21 a 30 años de edad, el 19% pertenecen a un rango entre los 41 a 50 años, el 16 % pertenece a personas entre los 31 a 40 años de edad, el 7% a personas entre 51 a 60 años de edad y el 2% restante pertenece a personas de más de 61 años de edad.

Tabla 46. ¿Con qué frecuencia escucha la radio en la semana?

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Todos los días	139	36%
Casi todos los días	118	31%
Pocos días	90	24%
Nunca	35	9%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Figura 33. ¿Con qué frecuencia escucha la radio en la semana?

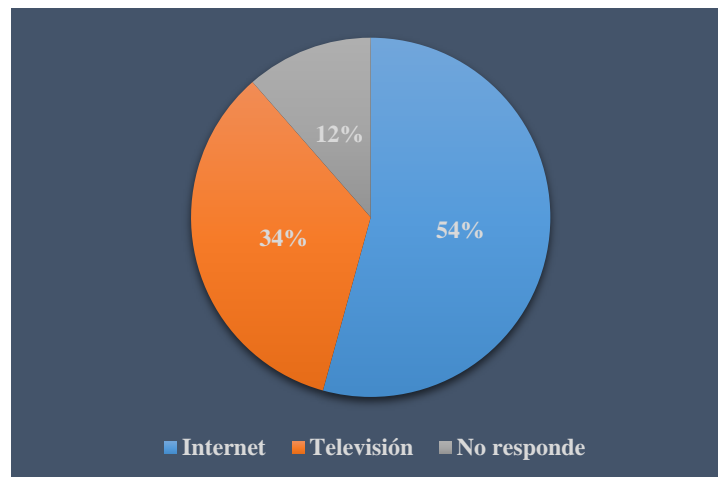


El 36% de los encuestados escuchan la radio todos los días, el 31% la escuchan casi todos los días, el 24% la escuchan pocos días y el 9% restante nunca escuchan la radio

Tabla 47. Si su respuesta en la anterior pregunta fue "Nunca" responda a continuación el medio de comunicación que prefiere, el cual ha desplazado a la radio de sus gustos y preferencias

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Internet	19	54%
Televisión	12	34%
No responde	4	11%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Figura 34. Si su respuesta en la anterior pregunta fue "Nunca" responda a continuación el medio de comunicación que prefiere, el cual ha desplazado a la radio de sus gustos y preferencias

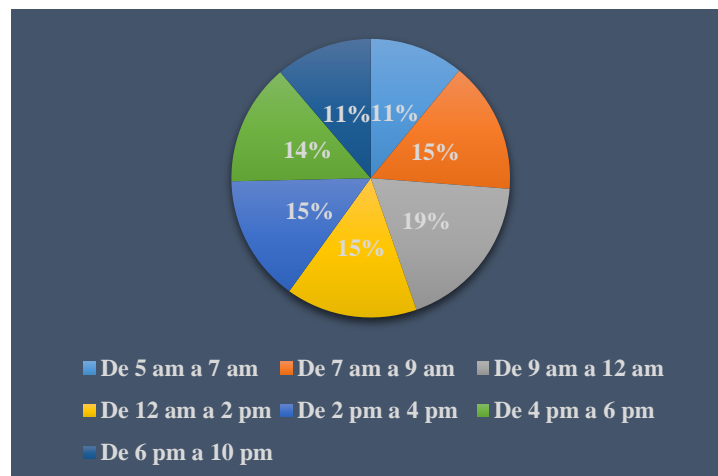


Del total de personas que respondieron que nunca escuchaban la radio el 54% afirma que prefiere el internet, el 34% opina que prefiere la televisión y 11% restante no respondió a esta pregunta.

Tabla 48. Si escucha la radio, ¿Cuáles son los horarios en los que más escucha la radio?

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 5 am a 7 am	38	11%
De 7 am a 9 am	53	15%
De 9 am a 12 am	64	18%
De 12 am a 2 pm	53	15%
De 2 pm a 4 pm	51	15%
De 4 pm a 6 pm	49	14%
De 6 pm a 10 pm	39	11%
<b>Total</b>	<b>347</b>	<b>100%</b>

Figura 35. Si escucha la radio, ¿Cuáles son los horarios en los que más escucha la radio?



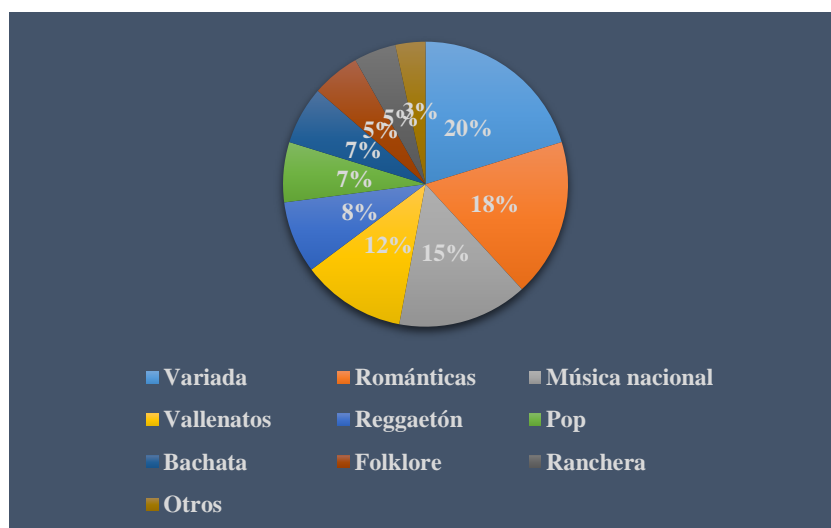
Esta pregunta tiene la posibilidad de elegir varios horarios, por lo tanto se obtuvieron una cantidad mayor de respuestas que el número de encuestados, de los cuales el 18% prefiere escuchar la radio en un horario de 9 am a 12 pm, el 15% prefieren escuchar la radio en un horario de 7am a 9 am, el 15% prefieren escuchar la radio en un horario de 12 am a 2 pm, el 15% prefiere escuchar la radio entre las 2pm a 4 pm, el 14% escuchan la radio en un horario de 4 pm a 6 pm,

el 11% escuchan la radio en la mañana de 5 am a 7 am y el 11% restante escuchan la radio entre las 6 pm a 10 pm.

Tabla 49. Escriba el género de música que prefiere.

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Variada	89	20%
Románticas	79	18%
Música nacional	65	15%
Vallenatos	52	12%
Reggaetón	36	8%
Pop	30	7%
Bachata	29	7%
Folklore	24	5%
Ranchera	21	5%
Otros	15	3%
<b>Total</b>	<b>440</b>	<b>100%</b>

Figura 36. Escriba el género de música que prefiere.



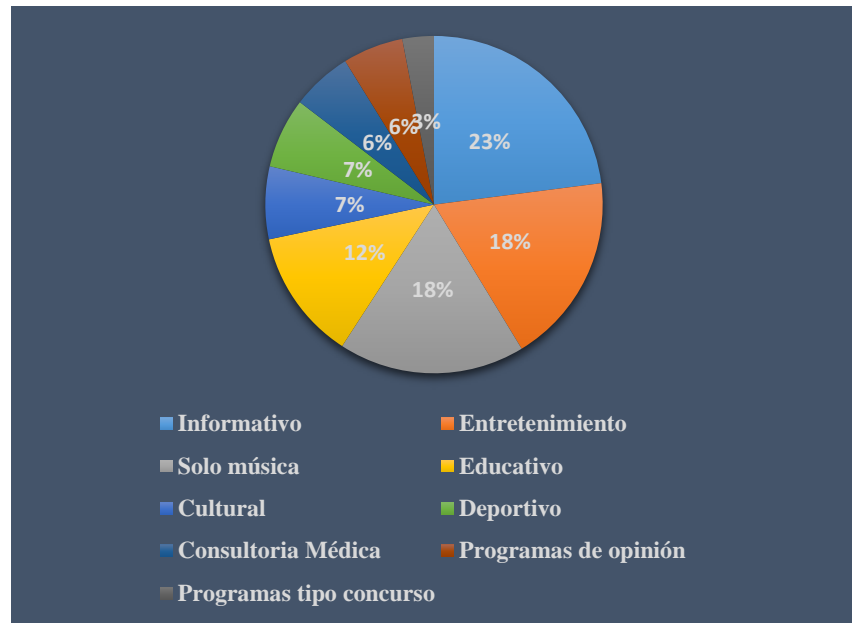
En esta pregunta se puede elegir varias opciones por lo que en total se obtuvo 440 respuestas de las cuales el 20% prefieren escuchar música variada, el 18% prefieren el género romántico, el 15% prefieren escuchar música nacional, el 12% se inclina por el género vallenato, el

8% seleccionaron al reggaetón, un 7% prefiere el pop, el 7% prefiere escuchar bachata, el 5% seleccionó al folklore como su género preferido, el 5% prefiere escuchar música ranchera y finalmente un 3% seleccionó otros géneros en los que se encuentran rock, electrónica, despecho, entre otros.

Tabla 50. ¿Qué tipo de contenido prefiere escuchar en la radio?

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Informativo	99	23%
Entretenimiento	79	18%
Solo música	77	18%
Educativo	54	13%
Cultural	30	7%
Deportivo	29	7%
Consultoría Médica	25	6%
Programas de opinión	25	6%
Programas tipo concurso	13	3%
<b>Total</b>	<b>431</b>	<b>100%</b>

Figura 37. ¿Qué tipo de contenido prefiere escuchar en la radio?



Esta pregunta se puede elegir varias opciones por lo que se obtuvieron 431 respuestas en total de las cuales el 23% prefieren contenido informativo, el 18% seleccionaron entretenimiento, 18% eligieron a la opción solo-música, el 12% se inclinó por el contenido educativo, el 7% prefieren escuchar contenido cultural, otro 7% seleccionaron contenido deportivo, el 6% programas de consultoría médica, otro 6% seleccionaron programas de opinión y finalmente un 3% eligieron contenido tipo concurso.

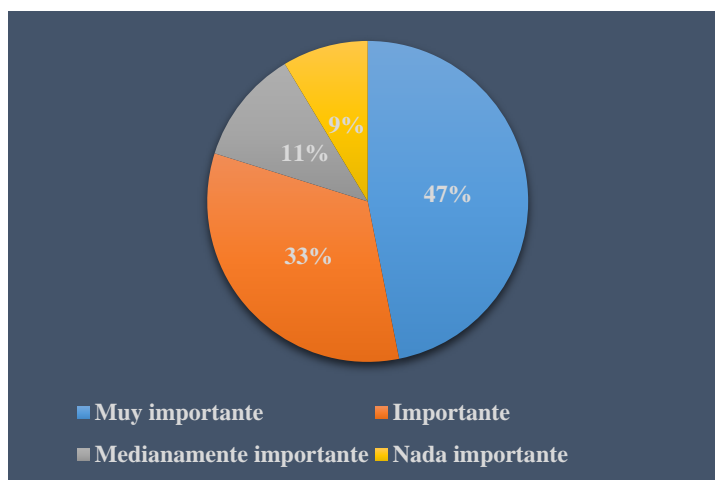
Tabla 51. Grado de importancia a aspectos relacionados con el servicio de radio difusión.

Aspectos	Muy importante	Importante	Medianamente importante	Nada importante	Total
Calidad de la locución	179	126	44	33	382
Interacción con los radio escuchas en vivo.	116	175	77	14	382
Tipo de música y programa	170	144	53	15	382
Sorteos o regalos en vivo.	48	117	155	62	382
Redes sociales muy activas	106	137	79	60	382
Página web con opción de escuchar la radio por internet	121	156	72	33	382

Tabla 52. Grado de importancia en calidad de la locución

Calidad de la locución	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy importante	179	47%
Importante	126	33%
Medianamente importante	44	12%
Nada importante	33	9%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Figura 38. Grado de importancia en calidad de la locución

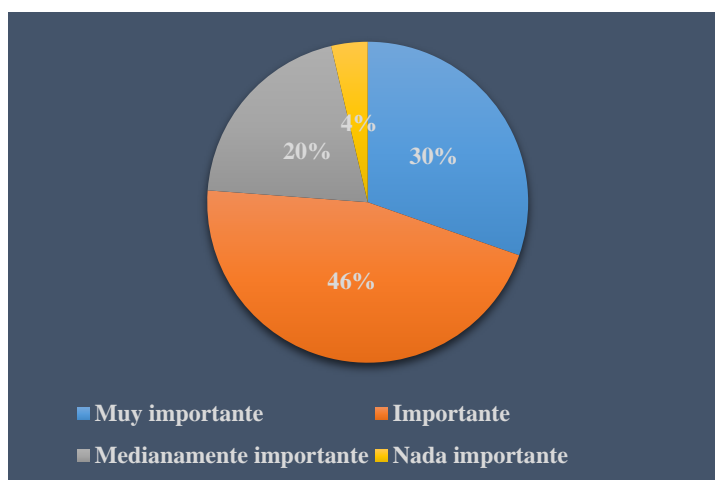


El 47% de los encuestados considera que la calidad de la locución es muy importante, el 33% importante, el 12% medianamente importante y el 9% no lo considera importante.

Tabla 53. Grado de importancia en la interacción con los radio escuchas en vivo

<b>Interacción con los radio escuchas en vivo.</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Muy importante	116	30%
Importante	175	46%
Medianamente importante	77	20%
Nada importante	14	4%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Figura 39. Grado de importancia en la interacción con los radio escuchas en vivo

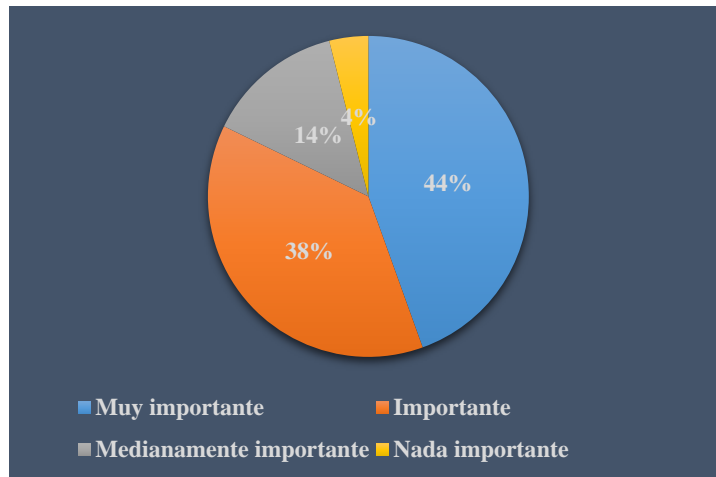


El 30% de los encuestados considera que la interacción en vivo con los radios escuchas es muy importante, el 46% lo considera importante, el 20% lo considera medianamente importante y el 4% lo considera nada importante.

Tabla 54. Grado de importancia en tipo de música y programa

Tipo de música y programa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy importante	170	45%
Importante	144	38%
Medianamente importante	53	14%
Nada importante	15	4%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Figura 40. Grado de importancia en tipo de música y programa

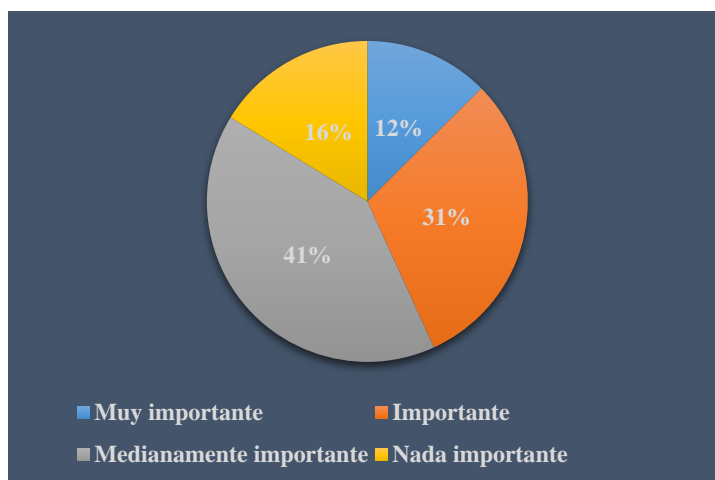


El 45% del total de encuestados considera al tipo de música y programa muy importante, el 38% lo considera importante, el 14% consideran que es medianamente importante y el 4% lo consideran nada importante.

Tabla 55. Grado de importancia de sorteos o regalos en vivo

Sorteos o regalos en vivo.	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy importante	48	13%
Importante	117	31%
Medianamente importante	155	41%
Nada importante	62	16%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Figura 41. Grado de importancia de sorteos o regalos en vivo

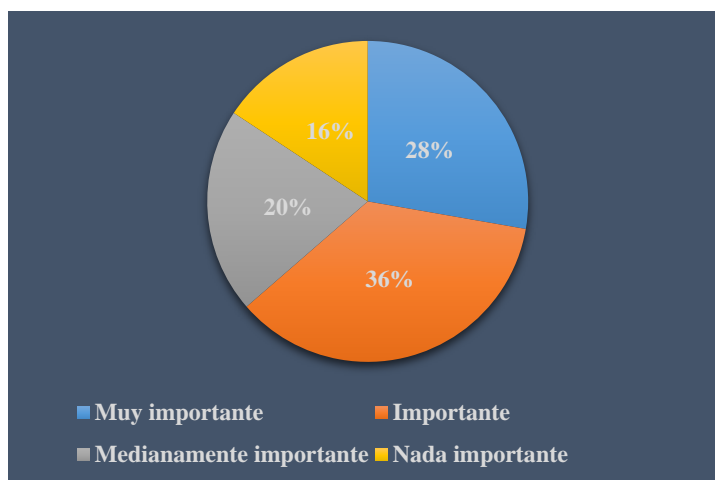


El 13% de los encuestados opinan que los sorteos o regalos en vivo son muy importantes, el 31% lo considera importante, la mayoría con el 41% considera que es medianamente importante y finalmente el 16% lo consideran nada importante.

Tabla 56. Grado de importancia de redes sociales muy activas

Redes sociales muy activas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy importante	106	28%
Importante	137	36%
Medianamente importante	79	21%
Nada importante	60	16%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Figura 42. Grado de importancia de redes sociales muy activas

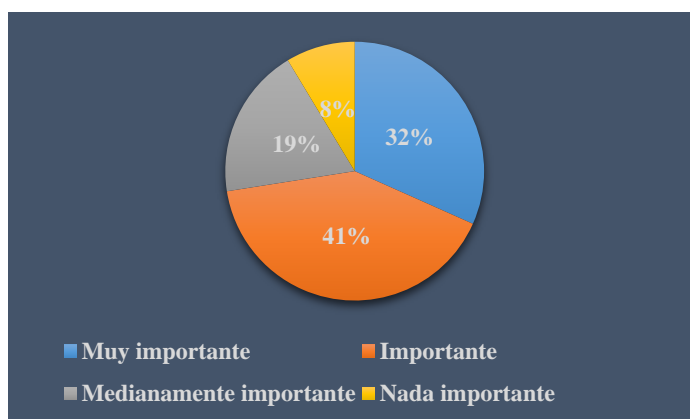


En cuanto a las redes sociales, el 28% considera que es muy importante contar con redes sociales muy activas, el 36% consideran que es importante, el 21% opinan que es medianamente importante y el 16% restante considera que es nada importante.

Tabla 57. Grado de importancia de página web con opción de escuchar la radio por internet

<b>Página web con opción de escuchar la radio por internet</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Muy importante	121	32%
Importante	156	41%
Medianamente importante	72	19%
Nada importante	33	9%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Figura 43. Grado de importancia de página web con opción de escuchar la radio por internet

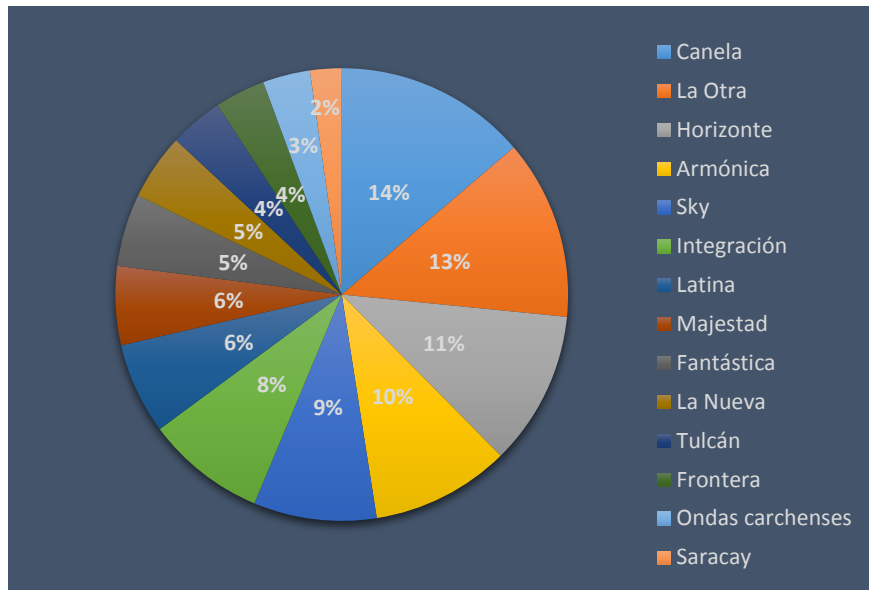


El 32% de las personas encuestadas opinan que la página web con opción de escuchar la radio por internet es muy importante, la mayoría con el 41% opinan que es importante, el 19% lo consideran medianamente importante y el 9% no lo consideran importante.

Tabla 58. Enumere tres radios de su preferencia.

Radio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Canela	61	14%
La Otra	57	13%
Horizonte	49	11%
Armónica	44	10%
Sky	39	9%
Integración	38	9%
Latina	29	7%
Majestad	25	6%
Fantástica	23	5%
La Nueva	21	5%
Tulcán	17	4%
Frontera	16	4%
Ondas carchenses	15	3%
Saracay	10	2%
<b>Total</b>	<b>444</b>	<b>100%</b>

Figura 44. Enumere tres radios de su preferencia.

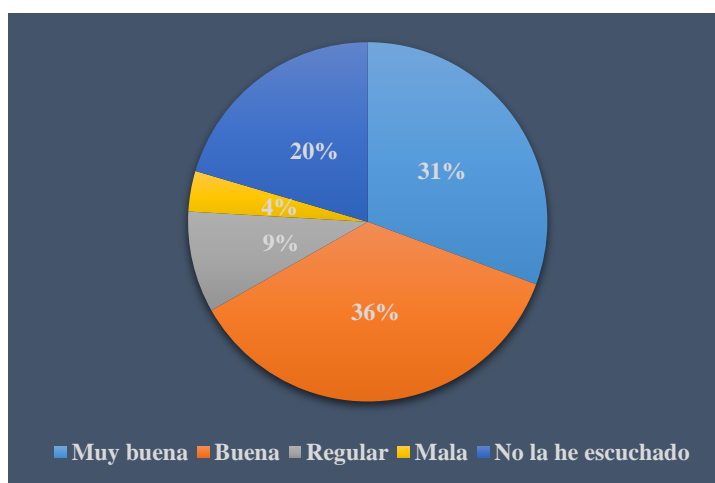


Esta pregunta tiene la posibilidad de obtener un mayor cantidad de respuestas y se obtuvo un total de 444 respuestas de las cuales el 14% prefieren Radio Canela, el 13% prefieren Radio La Otra, el 11% prefieren a Radio Horizonte, el 10% prefieren a Radio Armónica, el 9% prefieren a Radio Sky, el 8% escuchan a Radio Integración, un 6% afirman que escuchan Radio Latina, el 6% escuchan Radio Majestad, el 5% escuchan Radio Fantástica, otro 5% escuchan Radio La Nueva, el 4% escuchan Radio Tulcán, otro 4% prefieren a Radio Frontera, el 3% prefieren a Ondas Carchenses y el 2% prefieren a Radio Saracay.

Tabla 59. ¿Alguna vez ha escuchado Radio Horizonte 106.5 de la ciudad de San Gabriel en la Provincia del Carchi? ¿Cuál fue su percepción al escucharla?

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy buena	84	31%
Buena	99	36%
Regular	25	9%
Mala	10	4%
No la he escuchado	56	20%
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>100%</b>

Figura 45. ¿Alguna vez ha escuchado Radio Horizonte 106.5 de la ciudad de San Gabriel en la Provincia del Carchi? ¿Cuál fue su percepción al escucharla?

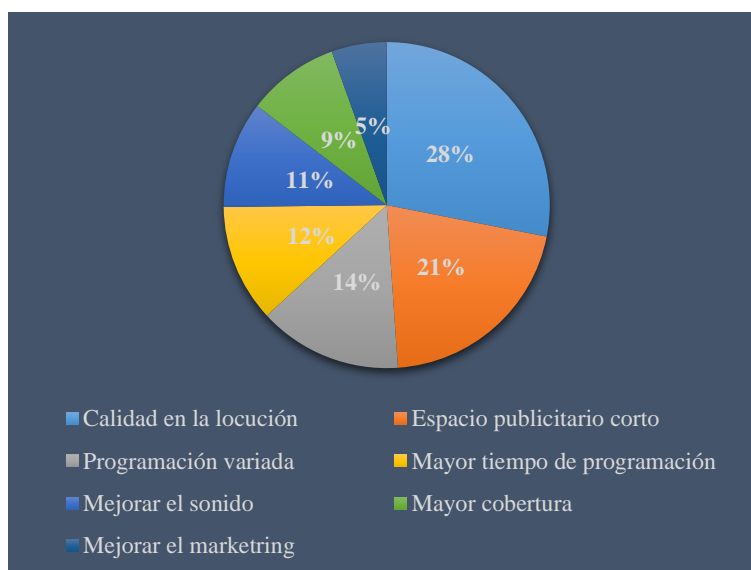


Del total de personas que sí han escuchado a Radio Horizonte el 31% consideran que es muy buena, la mayoría con el 36% opinan que es buena, el 9% la consideran regular, el 4% opinan que es mala y el 20% afirman no haber escuchado la radio.

Tabla 60. Por favor escriba un consejo que considere necesario para mejorar el servicio de radio difusión.

Variable	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Calidad en la locución	77	28%
Espacio publicitario corto	57	21%
Programación variada	39	14%
Mayor tiempo de programación	32	12%
Mejorar el sonido	29	11%
Mayor cobertura	25	9%
Mejorar el marketing	15	5%
<b>Total</b>	<b>274</b>	<b>100%</b>

Figura 46. Por favor escriba un consejo que considere necesario para mejorar el servicio de radio difusión.



El 28% de los encuestados aconsejan mejorar la calidad de la locución, el 21% aconsejan disminuir el tiempo de los cortes publicitarios, el 14% aconsejan tener programación variada, el 12% mayor tiempo de programación, el 11% aconsejan mejorar el sonido, el 9% mayor cobertura y el 5% mejorar el marketing.

el 9% opinan que se deben mejorar la cobertura y el 5% restante aconsejan mejorar el marketing.

### *3.2.2 Estrategias de marketing mix*

#### *3.2.2.1 Planeación de los servicios*

##### **Servicio Esencial**

El servicio esencial de Radio Horizonte es la publicidad pues ofrece tiempo al aire para que los clientes hagan conocer su marca mediante este medio de comunicación masivo. Para la sociedad el servicio esencial que ofrece la radio es la información y el entretenimiento, así lo afirman los dos principales resultados de la encuesta al preguntarles sobre su contenido favorito ya que el 23% de los encuestados respondieron que su contenido preferido es informativo y el 18% de los encuestados respondieron que su contenido de preferencia es de entretenimiento.

La preferencia de los radioescuchas y la posibilidad de obtener nuevas cuñas publicitarias van de la mano porque los clientes claramente prefieren pautar con la certeza de que su marca va a llegar a más personas. Por lo tanto y basado en los resultados de la encuesta se proponen las siguientes estrategias para mejorar la experiencia de los clientes y atraer a nuevos radio escuchas:

- Entregar información obtenida en la encuesta realizada para asesorar al cliente.

La encuesta refleja resultados interesantes de las preferencias de los radio escuchas, por ejemplo el horario de mayor sintonía, tipo de contenido y música; el cliente al ver estos datos puede alinear su

producto con el perfil del programa y pautar mayor frecuencia en un horario para tener mayor posibilidad de llegar a su mercado meta.

- Radio Horizonte tiene programas variados y comparte todo tipo de música, es decir, no se dirige a ningún segmento de edad lo cual es positivo porque es reconocida por las personas independientemente de su edad, sin embargo se debe realizar mayor promoción de los programas según su estilo y marcar la diferencia entre programas con el fin de en este espacio publicitario pautar cuñas publicitarias de productos o servicios acordes al perfil del programa.

- El contenido informativo y de entretenimiento son los preferidos por las personas según la encuesta realizada por lo que se propone adicionar un nuevo programa de entretenimiento dirigido a jóvenes. En cuanto al contenido informativo se propone mejorar la investigación de las noticias locales para ofrecer mejor calidad en el programa y generar mayor interés en la comunidad.

- Acortar el tiempo de espacios publicitarios

Cuando el espacio publicitario es muy largo existe una mayor posibilidad de perder la atención de los clientes, los datos de la encuesta realizada reflejan que el 21% del total de los encuestados aconsejan a la radio disminuir el tiempo de los espacios publicitarios.

El servicio esencial que ofrece Alfa Net es el acceso a internet desde los hogares de los clientes. Alfa Net satisface la necesidad de información, comunicación y entretenimiento, así lo confirma los resultados de la encuesta ya que un 53% de las personas encuestadas consideran necesario tener internet en sus hogares por motivos académicos como consultas, un 26% afirma que el internet es necesario para mantenerse comunicados y un 21% aseguran que es necesario contar en internet en su hogar es necesario para entretenimiento.

A continuación se proponen las estrategias de servicio para mejorar la experiencia generada por Alfa Net al cliente:

- Atención al cliente y asesoramiento

Asesorar con información fácil de comprender sobre el servicio de internet y los paquetes que ofrece Alfa Net para que el cliente pueda elegir el que se ajuste a sus necesidades.

- Ofrecer un servicio complementario de mesa de ayuda.

Cuando se presenten problemas con el servicio los clientes pueden acceder a una línea telefónica en donde recibirán soporte y en caso de no solucionarse el problema Alfa Net acudirá al hogar del cliente para su pronta solución. El servicio post-venta es considerado importante en una escala de muy importante a nada importante por el 37% de los encuestados por lo que es fundamental implementar este servicio secundario.

### *3.2.2.2 Posicionamiento de los servicios en el mercado*

Radio Horizonte ha logrado posicionarse en la mente de las personas como una radio 100% montufareña y la favorita del cantón, esto se puede verificar en los resultados obtenidos en la encuesta ya que Radio Horizonte se encuentra en el tercer lugar de las radios más escuchadas debajo de dos radios de la ciudad de Quito.

Es importante mencionar que Radio Horizonte con su nueva cobertura, como se ha expresado en anteriores capítulos de este trabajo, llegará a las ciudades de Tulcán y Huaca. Por esta razón, se propone que Radio Horizonte fortalezca este posicionamiento

renovando sus spots de identificación con el mensaje como el número uno en el dial de los carchenses.

En cuanto a Alfa Net, los resultados de la encuesta reflejan que el 49% de las personas califican como muy importante a la experiencia de uso del servicio en una escala de muy importante a nada importante, es decir que los usuarios del servicio le dan una gran preferencia a la velocidad del internet, bajo esta premisa se propone a Alfa Net posicione a su servicio con la característica de rapidez en el uso. Además, es importante hacer énfasis en la especialización que tiene la empresa para cubrir sectores rurales puesto que esta característica diferencia a Alfa Net de sus principales competidores.

### *3.2.2.3 Precio*

El precio es una variable muy importante para la empresa porque es tomada en cuenta por los potenciales clientes para elegir el servicio por consiguiente los precios fijados en los servicios deben ser el resultado de un análisis de la competencia, el entorno externo y la calidad del servicio prestado.

La estrategia de precios utilizada por Radio Horizonte y Alfa Net es el resultado del conocimiento del mercado y del entorno externo, es por eso que se propone a las empresas mantener su estrategia de precios porque se ajustan a realidad de su entorno; la encuesta revela que el 64% de los encuestados prefieren pagar por el servicio de internet en un rango de 20 USD a 30 USD.

#### 3.2.2.4 Comunicación y promoción

El objetivo de la comunicación es informar y persuadir a clientes potenciales y recordar y mantener a clientes actuales; el mensaje que se enfatizará en Radio Horizonte es su nueva cobertura y en cuanto a Alfa Net el mensaje principal es la especialización en los sectores rurales y rapidez del servicio.

Para promocionar a Radio Horizonte se propone implementar las siguientes estrategias:

- El 46% de los encuestados afirman que la interacción con los radio escuchas es importante en una escala de muy importante a nada importante, es por esta razón que el uso de las redes sociales para interactuar con los radio escuchas es fundamental así como es una herramienta para la promoción de la radio.
- La fuerza de ventas mediante sus visitas debe garantizar la contratación de 3 cuñas nuevas mensuales por un año, para lograr que los nuevos clientes accedan a la contratación por un año se debe ofrecer reducir el precio mensual del paquete a 50 USD.
- Renovación de los spots de identificación con el objetivo de refrescar la radio, promocionarla, comunicar sobre su nueva cobertura y posicionarla como el número uno en el dial de los carchenses.
- Enviar a cartas de presentación a clientes potenciales de otras ciudades del país y de la provincia.

Para promocionar Alfa Net se propone utilizar las siguientes estrategias:

- Según la encuesta realizada el 53% de las personas que sí consideran necesario tener el servicio de internet en su hogar afirma que la razón principal es por aspectos académicos, en consecuencia, se propone realizar promociones en la época de regreso clases, que consista en otorgar un mes gratis de internet a un cupo limitado de personas.
  
- Las redes sociales con el pasar del tiempo se fortalecen como las plataformas preferidas para realizar marketing puesto que las personas las utilizan con mucha frecuencia es por eso que se propone mantener activas las redes sociales para promocionar la marca de Alfa Net.
  
- Alfa Net tiene la ventaja de contar con Radio Horizonte como su aliado estratégico por lo que se puede utilizar esta ventaja principalmente de dos maneras:
  - Realizar publicidad por Radio Horizonte a un menor precio.
  
  - Promocionar a Alfa Net en los programas radiales con mayor sintonía mediante menciones cortas y realizando sorteos en vivo de cupones de descuento a nuevos clientes en su primer mes de suscripción a Alfa Net, poniendo como requisito seguir las redes sociales de Alfa Net.
  
- La fuerza de ventas en las visitas que realiza a potenciales clientes promociona la marca de Alfa Net.

### 3.3 Resumen de Responsabilidad en la Gestión del Sistema Administrativo y Financiero

Figura 47. Resumen de la Responsabilidad en Gestión del Sistema Administrativo Financiero

<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Gestión Estratégica</b>	<b>Gestión Operativa</b>	<b>Gestión Comercial</b>	<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>Gestión Financiera</b>
Gerente General	✓	✓	✓	✓	✓
Director de Radio Horizonte	✓	✓		✓	
Director de Alfa Net	✓	✓		✓	
Director Comercial y Ventas	✓		✓		
Locutores		✓			
Técnico		✓			

## **4. PROPUESTA DE SISTEMA FINANCIERO**

En la siguiente sección se desarrolla la propuesta del sistema financiero para cada unidad de negocio basado en las estrategias definidas en el direccionamiento estratégico y comercial.

Esta sección se presenta el modelo presupuestario financiero desde el año 2018 al año 2022 el cual constituye el sistema financiero en las empresas del Grupo Horizonte que se sugiere ser implementado.

### **4.1 Presupuestos Radio Horizonte**

#### *4.1.1 Supuestos básicos*

- El incremento de ingresos por cuñas publicitarias es el resultado de la estrategia de visitas con la contratación mensual de 3 cuñas por 50 USD cada una, más incremento por inflación anual.
- El aumento de ingresos por arrendamientos publicitarios es el resultado del incremento por inflación anual.
- Los ingresos por eventos electorales se planifican según los períodos electorales del país.
- Los eventos deportivos, culturales, entre otros se toma como base lo obtenido en el 2017 más el incremento por inflación anual.
- Se planifica realizar la compra de un terreno por un valor de 3.200 USD en el año 2018, compra de una caseta por 500 USD en el año 2019, compra de equipos de transmisión por 5.300 USD en el año 2019 y finalmente compra de equipos de computación por 2.000 USD en el año 2022.

- Se utiliza una política de cobros de 30 días.
- La inflación anual utilizada es de 1.50%.

#### 4.1.2 Presupuesto de ventas

Tabla 61. Presupuesto de Ventas Radio Horizonte

<b>CÉDULA 2</b>						
<b>PRESUPUESTOS DE VENTAS</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Cuñas publicitarias	4.137	15.837	39.475	63.467	87.819	112.536
Arrendamiento de espacios	5.062	5.138	5.215	5.293	5.373	5.453
<b>Total</b>	9.199	20.975	44.690	68.760	93.191	117.989
<b>Eventos especiales</b>						
Eventos electorales	700	500	11.000	-	3.500	-
Inocentes	200	200	203	206	209	212
Fiestas ciudad	350	350	355	361	366	371
Rifas	100	100	102	103	105	106
Eventos deportivos	170	170	173	175	178	180
<b>Total</b>	1.520	1.320	11.832	845	4.357	870
<b>Total Ingresos</b>	10.719	22.295	56.522	69.605	97.549	118.859

#### 4.1.3 Presupuesto de gastos administrativos

Radio Horizonte asume la mitad del sueldo del Gerente General y la otra mitad la asume Alfa Net, bajo esta misma lógica se manejan el impuesto predial y las patentes municipales.

Tabla 62. Presupuesto de Gastos Administrativos Radio Horizonte

<b>CÉDULA 3</b>						
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Gerente General		3.000	3.045	3.091	3.137	3.184
Director Radio Horizonte		4.800	4.872	4.945	5.019	5.095
<b>Total sueldos</b>		<b>7.800</b>	<b>7.917</b>	<b>8.036</b>	<b>8.156</b>	<b>8.279</b>
Aporte Patronal		948	962	976	991	1.006
Décimo Tercero		650	660	670	680	690
Décimo Cuarto		772	784	795	807	819
Fondo de reserva		650	660	670	680	690
<b>Total sueldos y salarios</b>		<b>10.820</b>	<b>10.982</b>	<b>11.147</b>	<b>11.314</b>	<b>11.484</b>
Servicios contables		600	609	618	627	637
Servicios básicos		2.040	2.071	2.102	2.133	2.165
Suministros de oficina y limpieza	120	122	124	125	127	129
Internet		240	244	247	251	255
Dep. Edificio		250	250	275	275	275
Dep. Muebles y enseres		250	250	250	250	250
Impuesto Predial		38	38	39	39	40
Patente Municipales		23	23	23	24	24
<b>Total Gastos Administrativos</b>		<b>14.382</b>	<b>14.590</b>	<b>14.826</b>	<b>15.041</b>	<b>15.258</b>

#### 4.1.4 Presupuesto de gastos de ventas

El Director Comercial y Ventas trabaja para el Grupo Horizonte, por lo tanto, la radio solo asume la mitad de su sueldo. Adicionalmente, bajo esta misma premisa se presupuesta el gasto de capacitación a la fuerza de ventas y capacitación de servicio y atención al cliente.

Tabla 63. Presupuesto de Gastos de Ventas Radio Horizonte

<b>CÉDULA 4</b>						
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Director Comercial y Ventas		2.400	2.436	2.473	2.510	2.547
<b>Total sueldos</b>		<b>2.400</b>	<b>2.436</b>	<b>2.473</b>	<b>2.510</b>	<b>2.547</b>
Aporte Patronal		292	296	300	305	309
Décimo Tercero		200	203	206	209	212
Décimo Cuarto		386	392	398	404	410
Fondo de reserva		200	203	206	209	212
<b>Total sueldos y salarios</b>		<b>3.478</b>	<b>3.530</b>	<b>3.583</b>	<b>3.636</b>	<b>3.691</b>
Dep. Equipos de transmisión de radio		2.625	2.625	3.155	3.155	3.155
Dep. Equipos de cómputo		420	420	420	420	420
Prov. Cuentas incobrables		21	53	65	91	111
Mantenimiento terrenos		40	80	81	82	84
Mantenimiento de equipos de transmisión	300	305	309	314	318	323
Frecuencia radial		252	256	260	264	267
Concesión radial		293	293	293	293	293
Capacitación fuerza de ventas		100	-	-	-	-
Capacitación a locutores		50	-	-	-	-
Cartas de presentación		100	-	-	-	-
Capacitación de servicio y atención al cliente		180	-	-	-	-
<b>Total Gasto de Ventas</b>		<b>7.863</b>	<b>7.566</b>	<b>8.171</b>	<b>8.260</b>	<b>8.345</b>

#### 4.1.5 Presupuesto de compras

Tabla 64. Presupuesto de Compras Radio Horizonte

<b>CÉDULA 5</b>						
<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS DE PPE</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Compra de terreno		3.200	-	-	-	-
Compra de edificios		-	500	-	-	-
Compra de equipos de transmisión		-	5.300	-	-	-
Compra de equipos de computación		-	-	-	-	2.000
<b>Total</b>		<b>3.200</b>	<b>5.800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.000</b>

#### 4.1.6 Movimiento de equipos de cómputo

Tabla 65. Movimiento de Equipos de Cómputo Radio Horizonte

<b>CÉDULA 6</b>						
<b>MOVIMIENTO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Compras		-	-	-	-	2.000
Total		2.100	2.100	2.100	2.100	4.100
Bajas						
Saldo Final	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	4.100

#### 4.1.7 Movimiento de concesión radial

Tabla 66. Movimiento de concesión radial Radio Horizonte

<b>CÉDULA 7</b>						
<b>MOVIMIENTO DE CONSECIÓN RADIAL</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		4.400	4.400	4.400	4.400	4.400
Compras						
Total		4.400	4.400	4.400	4.400	4.400
Pagos						
Saldo Final	-	4.400	4.400	4.400	4.400	4.400

#### 4.1.8 Movimiento de muebles

Tabla 67. Movimiento de Muebles Radio Horizonte

<b>CÉDULA 8</b>						
<b>MOVIMIENTO DE MUEBLES</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Compras						
Total		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bajas						
Saldo Final	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500

#### 4.1.9 Movimiento de edificios

Tabla 68. Movimiento de Edificios Radio Horizonte

<b>CÉDULA 9</b>						
<b>MOVIMIENTO DE EDIFICIOS</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		5.000	5.000	5.500	5.500	5.500
Compras		-	500	-	-	-
Total		5.000	5.500	5.500	5.500	5.500
Bajas						
Saldo Final	5.000	5.000	5.500	5.500	5.500	5.500

#### 4.1.10 Movimiento de equipos de transmisión

Tabla 69. Movimiento de equipos de transmisión Radio Horizonte.

<b>CÉDULA 10</b>						
<b>MOVIMIENTO DE EQUIPOS DE TRANSMISIÓN</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		26.250	26.250	31.550	31.550	31.550
Compras		-	5.300	-	-	-
Total		26.250	31.550	31.550	31.550	31.550
Bajas						
Saldo Final	26.250	26.250	31.550	31.550	31.550	31.550

#### 4.1.11 Movimiento de terrenos

Tabla 70. Movimiento de Terrenos Radio Horizonte.

<b>CÉDULA 11</b>						
<b>MOVIMIENTO DE TERRENOS</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		5.000	8.200	8.200	8.200	8.200
Compras		3.200	-	-	-	-
Total		8.200	8.200	8.200	8.200	8.200
Ventas						
Saldo Final	5.000	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200

#### 4.1.12 Presupuesto de caja

Tabla 71. Presupuesto de Caja Radio Horizonte

<b>CÉDULA 12</b>						
<b>PRESUPUESTO DE CAJA</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		1.700	425	29.672	66.953	126.171
Cobros		22.889	60.110	76.736	106.646	131.134
Caja Disponible		24.589	60.535	106.409	173.599	257.304
<b>Pagos:</b>						
Total sueldos		9.236	9.375	9.515	9.658	9.803
Aportes al IESS		2.020	2.233	2.267	2.301	2.336
Décimo Tercero		850	863	876	889	902
Décimo Cuarto		1.158	1.175	1.193	1.211	1.229
Fondo de reserva		850	863	876	889	902
Servicios contables		672	682	692	703	713
Servicios básicos		2.040	2.071	2.102	2.133	2.165
Suministros de oficina y de limpieza		136	138	141	143	145
Internet		269	273	277	281	285
Impuesto Predial		38	38	39	39	40
Patentes Municipales		23	23	23	24	24
Mantenimiento terreno		40	80	81	82	84
Mantenimiento de equipos de transmisión		341	346	351	357	362
Frecuencia radial		252	256	260	264	267
Consección radial		293	293	293	293	293
Capacitación fuerza de ventas		112	-	-	-	-
Capacitación a locutores		56	-	-	-	-
Cartas de presentación		112	-	-	-	-
Capacitación de servicio y atención al cliente		202	-	-	-	-
Compra de terreno		3.200	-	-	-	-
Compra de edificios		-	500	-	-	-
Compra de equipos de transmisión		-	5.936	-	-	-
Compra de equipos de computación		-	-	-	-	2.240
IVA		2.266	5.699	8.012	11.268	13.669
Participación trabajadores		-	8	5.155	6.991	11.137
Impuesto a la renta		-	11	7.303	9.904	15.778
Total pagos		24.165	30.862	39.456	47.429	62.374
Saldo Final	1700	425	29.672	66.953	126.171	194.930

#### 4.1.13 Movimiento de cuentas por cobrar

Tabla 72. Movimiento de Cuentas por Cobrar Radio Horizonte

<b>CÉDULA 13</b>						
<b>MOVIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Saldo Inicial	-	2.081	5.275	6.496	9.105	
Ventas	22.295	56.522	69.605	97.549	118.859	
IVA en Ventas	2.675	6.783	8.353	11.706	14.263	
Total	24.970	65.385	83.233	115.751	142.227	
Cobros	22.889	60.110	76.736	106.646	131.134	
Saldo Final	2.081	5.275	6.496	9.105	11.094	

#### 4.1.14 Movimiento de IESS

Tabla 73. Movimiento de IESS Radio Horizonte

<b>CÉDULA 14</b>						
<b>MOVIMIENTO DE IESS</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Saldo Inicial	-	184	186	189	192	
Provisión	2.203	2.236	2.270	2.304	2.338	
Total	2.203	2.420	2.456	2.493	2.530	
Pagos	2.020	2.233	2.267	2.301	2.336	
Saldo Final	184	186	189	192	195	

#### 4.1.15 Estado de Resultados

Tabla 74. Estado de Resultados Radio Horizonte

<b>CÉDULA 15</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Ventas	22.295	56.522	69.605	97.549	118.859	
Gasto de ventas	7.863	7.566	8.171	8.260	8.345	
Gasto administrativo	14.382	14.590	14.826	15.041	15.258	
<b>Utilidad operacional</b>	<b>50</b>	<b>34.366</b>	<b>46.608</b>	<b>74.248</b>	<b>95.257</b>	
15% Participación Trabajadores	8	5.155	6.991	11.137	14.288	
<b>Base para impuesto a la renta</b>	<b>43</b>	<b>29.211</b>	<b>39.617</b>	<b>63.111</b>	<b>80.968</b>	
25% Impuesto a la renta	11	7.303	9.904	15.778	20.242	
<b>Utilidad o Pérdida</b>	<b>32</b>	<b>21.909</b>	<b>29.713</b>	<b>47.333</b>	<b>60.726</b>	

#### 4.1.16 Movimiento 15% participación trabajadores

Tabla 75. Movimiento 15% Participación Trabajadores Radio Horizonte

<b>CÉDULA 16</b>						
<b>MOVIMIENTO 15% PTU</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Saldo Inicial	-	8	5.155	6.991	11.137	
Provisión	8	5.155	6.991	11.137	14.288	
Total	8	5.162	12.146	18.128	25.426	
Pagos	-	8	5.155	6.991	11.137	
Saldo Final	8	5.155	6.991	11.137	14.288	

#### 4.1.17 Movimiento 25% impuesto a la renta

Tabla 76. Movimiento 25% Impuesto a la Renta Radio Horizonte

<b>CÉDULA 17</b>						
<b>MOVIMIENTO 25% IMPUESTO A LA RENTA</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Saldo Inicial	-	11	7.303	9.904	15.778	
Provisión	11	7.303	9.904	15.778	20.242	
Total	11	7.314	17.207	25.682	36.020	
Pagos	-	11	7.303	9.904	15.778	
Saldo Final	11	7.303	9.904	15.778	20.242	

#### 4.1.18 Movimiento de impuesto al valor agregado

Tabla 77. Movimiento de Impuesto al Valor Agregado Radio Horizonte

<b>CÉDULA 18</b>						
<b>MOVIMIENTO DE IVA</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Saldo Inicial	-	206	499	683	962	
Iva en ventas	2.675	6.783	8.353	11.706	14.263	
Iva en compras	204	790	157	159	401	
Total	2.472	6.198	8.695	12.230	14.824	
Pagos	2.266	5.699	8.012	11.268	13.669	
Saldo Final	206	499	683	962	1.155	

#### 4.1.19 Balance general presupuestado

Tabla 78. Balance General Presupuestado Radio Horizonte

<b>CÉDULA 19</b>						
<b>BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Terreno	5.000	8.200	8.200	8.200	8.200	8.200
Edificios	5.000	5.000	5.500	5.500	5.500	5.500
Dep. Acum. Edificio		-250	-500	-775	-1.050	-1.325
Equipos de transmisión	26.250	26.250	31.550	31.550	31.550	31.550
Dep. Acum. Equipo de transmisión		-2.625	-5.250	-8.405	-11.560	-14.715
Equipos de computación	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	4.100
Dep. Acum. Equipos de computación		-420	-840	-1.260	-1.680	-2.100
Muebles	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Dep. Acum. Muebles		-250	-500	-750	-1.000	-1.250
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>40.850</b>	<b>40.505</b>	<b>42.760</b>	<b>38.660</b>	<b>34.560</b>	<b>32.460</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	-	2.081	5.275	6.496	9.105	11.094
Provisión cuentas incobrables		-21	-74	-139	-230	-341
IVA por Cobrar		-	-	-	-	-
Caja-Bancos	1.700	425	29.672	66.953	126.171	194.930
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.700</b>	<b>2.485</b>	<b>34.874</b>	<b>73.311</b>	<b>135.045</b>	<b>205.683</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>42.550</b>	<b>42.990</b>	<b>77.634</b>	<b>111.971</b>	<b>169.605</b>	<b>238.143</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	42.550	42.550	42.550	42.550	42.550	42.550
Utilidad Retenida		-	32	21.941	51.653	98.986
Utilidad del Ejercicio		32	21.909	29.713	47.333	60.726
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>42.550</b>	<b>42.582</b>	<b>64.491</b>	<b>94.203</b>	<b>141.536</b>	<b>202.262</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar		206	499	683	962	1.155
IESS por Pagar		184	186	189	192	195
15% Participación Trabajadores		8	5.155	6.991	11.137	14.288
25% Impuesto a larenta		11	7.303	9.904	15.778	20.242
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>408</b>	<b>13.144</b>	<b>17.768</b>	<b>28.069</b>	<b>35.881</b>
<b>TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO</b>	<b>42.550</b>	<b>42.990</b>	<b>77.634</b>	<b>111.971</b>	<b>169.605</b>	<b>238.143</b>

#### 4.1.20 Estado de flujo del efectivo

Tabla 79. Hoja de Trabajo 1 del Estado de Flujo de Efectivo año 2018 Radio Horizonte

<b>CÉDULA 20</b>						
<b>HOJA DE TRABAJO DEL FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	AÑO 2017	AÑO 2018	Variaciones	Ajustes		Variaciones ajustadas
				Debe	Haber	
Ventas		-22.295	-22.295			-22.295
Gasto de ventas		7.863	7.863		3.066	4.797
Gasto administrativo		14.382	14.382		500	13.882
<b>Utilidad operacional</b>			-			-
15% Participación Trabajadores		8	8			8
<b>Base para impuesto a la renta</b>			-			-
25% Impuesto a la renta		11	11			11
<b>Utilidad o Pérdida</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Terreno	5.000	8.200	3.200			3.200
Edificios	5.000	5.000	-			-
Dep. Acum. Edificio	-	-250	-250	250		-
Equipos de transmisión	26.250	26.250	-			-
Dep. Acum. Equipo de transmisión	-	-2.625	-2.625	2.625		-
Equipos de computación	2.100	2.100	-			-
Dep. Acum. Equipos de computación	-	-420	-420	420		-
Muebles	2.500	2.500	-			-
Dep. Acum. Muebles	-	-250	-250	250		-
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	-	2.081	2.081			2.081
Provisión cuentas incobrables	-	-21	-21	21		-
IVA por Cobrar	-	-	-			-
Caja-Bancos	1.700	425	-1.275			-1.275
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	-42.550	-42.550	-			-
Utilidad Retenida		-	-			-
Utilidad del Ejercicio	-	-	-			-
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar	-	-206	-206			-206
IESS por Pagar	-	-184	-184			-184
15% PTU	-	-8	-8			-8
25% Impuesto a la renta.	-	-11	-11			-11
<b>Control</b>	0	0	0	3.566	3.566	0
				0		

Tabla 80. Hoja de Trabajo 2 del Estado de Flujo de Efectivo año 2019 Radio Horizonte

<b>CÉDULA 20</b>						
<b>HOJA DE TRABAJO DEL FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	AÑO 2018	AÑO 2019	Variaciones	Ajustes		Variaciones ajustadas
				Debe	Haber	
Ventas		-56.522	-56.522			-56.522
Gasto de ventas		7.566	7.566		3.098	4.468
Gasto administrativo		14.590	14.590		500	14.090
<b>Utilidad operacional</b>			-			-
15% Participación Trabajadores		5.155	5.155			5.155
<b>Base para impuesto a la renta</b>			-			-
25% Impuesto a la renta		7.303	7.303			7.303
<b>Utilidad o Pérdida</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Terreno	8.200	8.200	-			-
Edificios	5.000	5.500	500			500
Dep. Acum. Edificio	-250	-500	-250	250		-
Equipos de transmisión	26.250	31.550	5.300			5.300
Dep. Acum. Equipo de transmisión	-2.625	-5.250	-2.625	2.625		-
Equipos de computación	2.100	2.100	-			-
Dep. Acum. Equipos de computación	-420	-840	-420	420		-
Muebles	2.500	2.500	-			-
Dep. Acum. Muebles	-250	-500	-250	250		-
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	2.081	5.275	3.195			3.195
Provisión cuentas incobrables	-21	-74	-53	53		-
IVA por Cobrar	-	-	-			-
Caja-Bancos	425	29.672	29.248			29.248
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	-42.550	-42.550	-			-
Utilidad Retenida	-	-32	-32	32		0
Utilidad del Ejercicio	-32		32		32	-0
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar	-206	-499	-293			-293
IESS por Pagar	-184	-186	-3			-3
15% PTU	-8	-5.155	-5.147			-5.147
25% Impuesto a la renta.	-11	-7.303	-7.292			-7.292
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.630</b>	<b>3.630</b>	<b>0</b>
				<b>0</b>		

Tabla 81. Hoja de Trabajo 3 del Estado de Flujo de Efectivo año 2020 Radio Horizonte

<b>CÉDULA 20</b>						
<b>HOJA DE TRABAJO DEL FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Ajustes</b>		<b>Variaciones ajustadas</b>
				<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	
Ventas		-69.605	-69.605			-69.605
Gasto de ventas		8.171	8.171		3.640	4.531
Gasto administrativo		14.826	14.826		525	14.301
<b>Utilidad operacional</b>			-			-
15% Participación Trabajadores		6.991	6.991			6.991
<b>Base para impuesto a la renta</b>			-			-
25% Impuesto a la renta		9.904	9.904			9.904
<b>Utilidad o Pérdida</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Terreno	8.200	8.200	-			-
Edificios	5.500	5.500	-			-
Dep. Acum. Edificio	-500	-775	-275	275		-
Equipos de transmisión	31.550	31.550	-			-
Dep. Acum. Equipo de transmisión	-5.250	-8.405	-3.155	3.155		-
Equipos de computación	2.100	2.100	-			-
Dep. Acum. Equipos de computación	-840	-1.260	-420	420		-
Muebles	2.500	2.500	-			-
Dep. Acum. Muebles	-500	-750	-250	250		-
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	5.275	6.496	1.221			1.221
Provisión cuentas incobrables	-74	-139	-65	65		-
IVA por Cobrar	-	-	-			-
Caja-Bancos	29.672	66.953	37.281			37.281
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	-42.550	-42.550	-			-
Utilidad Retenida	-32	-21.941	-21.909	21.909		0
Utilidad del Ejercicio	-21.909		21.909		21.909	-0
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar	-499	-683	-184			-184
IESS por Pagar	-186	-189	-3			-3
15% PTU	-5.155	-6.991	-1.836			-1.836
25% Impuesto a la renta.	-7.303	-9.904	-2.601			-2.601
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26.074</b>	<b>26.074</b>	<b>0</b>
				<b>0</b>		

Tabla 82. Hoja de Trabajo 4 del Estado de Flujo de Efectivo año 2021 Radio Horizonte

<b>CÉDULA 20</b>						
<b>HOJA DE TRABAJO DEL FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Ajustes</b>		<b>Variaciones ajustadas</b>
				<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	
Ventas		-97.549	-97.549			-97.549
Gasto de ventas		8.260	8.260		3.666	4.594
Gasto administrativo		15.041	15.041		525	14.516
<b>Utilidad operacional</b>			-			-
15% Participación Trabajadores		11.137	11.137			11.137
<b>Base para impuesto a la renta</b>			-			-
25% Impuesto a la renta		15.778	15.778			15.778
<b>Utilidad o Pérdida</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Terreno	8.200	8.200	-			-
Edificios	5.500	5.500	-			-
Dep. Acum. Edificio	-775	-1.050	-275	275		-
Equipos de transmisión	31.550	31.550	-			-
Dep. Acum. Equipo de transmisión	-8.405	-11.560	-3.155	3.155		-
Equipos de computación	2.100	2.100	-			-
Dep. Acum. Equipos de computación	-1.260	-1.680	-420	420		-
Muebles	2.500	2.500	-			-
Dep. Acum. Muebles	-750	-1.000	-250	250		-
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	6.496	9.105	2.608			2.608
Provisión cuentas incobrables	-139	-230	-91	91		-0
IVA por Cobrar	-	-	-			-
Caja-Bancos	66.953	126.171	59.218			59.218
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	-42.550	-42.550	-			-
Utilidad Retenida	-21.941	-51.653	-29.713	29.713		0
Utilidad del Ejercicio	-29.713		29.713		29.713	-0
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar	-683	-962	-279			-279
IESS por Pagar	-189	-192	-3			-3
15% PTU	-6.991	-11.137	-4.146			-4.146
25% Impuesto a la renta.	-9.904	-15.778	-5.873			-5.873
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33.904</b>	<b>33.904</b>	<b>0</b>
				<b>0</b>		

Tabla 83. Hoja de Trabajo 5 del Estado de Flujo de Efectivo año 2022 Radio Horizonte

<b>CÉDULA 20</b>						
<b>HOJA DE TRABAJO DEL FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
				<b>Ajustes</b>		<b>Variaciones</b>
	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>ajustadas</b>
Ventas		-118.859	-118.859			-118.859
Gasto de ventas		8.345	8.345		3.686	4.659
Gasto administrativo		15.258	15.258		525	14.733
<b>Utilidad operacional</b>			-			-
15% Participación Trabajadores		14.288	14.288			14.288
<b>Base para impuesto a la renta</b>			-			-
25% Impuesto a la renta		20.242	20.242			20.242
<b>Utilidad o Pérdida</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Terreno	8.200	8.200	-			-
Edificios	5.500	5.500	-			-
Dep. Acum. Edificio	-1.050	-1.325	-275	275		-
Equipos de transmisión	31.550	31.550	-			-
Dep. Acum. Equipo de transmisión	-11.560	-14.715	-3.155	3.155		-
Equipos de computación	2.100	4.100	2.000			2.000
Dep. Acum. Equipos de computación	-1.680	-2.100	-420	420		-
Muebles	2.500	2.500	-			-
Dep. Acum. Muebles	-1.000	-1.250	-250	250		-
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	9.105	11.094	1.989			1.989
Provisión cuentas incobrables	-230	-341	-111	111		-0
IVA por Cobrar	-	-	-			-
Caja-Bancos	126.171	194.930	68.759			68.759
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	-42.550	-42.550	-			-
Utilidad Retenida	-51.653	-98.986	-47.333	47.333		-0
Utilidad del Ejercicio	-47.333		47.333		47.333	0
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar	-962	-1.155	-193			-193
IESS por Pagar	-192	-195	-3			-3
15% PTU	-11.137	-14.288	-3.151			-3.151
25% Impuesto a la renta.	-15.778	-20.242	-4.464			-4.464
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>51.544</b>	<b>51.544</b>	<b>0</b>
				<b>0</b>		

Tabla 84. Estado de Flujo del Efectivo Radio Horizonte

<b>CÉDULA 21</b>						
<b>ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>						
Recibido de clientes	20.214	53.327	68.384	94.941	116.870	
Pagado a proveedores y empleados	-18.289	-18.269	-23.800	-25.819	-30.333	
Impuesto a la renta	-	-11	-7.303	-9.904	-15.778	
<b>Total Efectivo por Actividades de operación</b>	<b>1.925</b>	<b>35.048</b>	<b>37.281</b>	<b>59.218</b>	<b>70.759</b>	
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>						
Compra de terrenos	-3.200	-	-	-	-	
Compra de edificios		-500	-	-	-	
Compra de equipos de transmisión		-5.300	-	-	-	
Equipos de computación		-	-	-	-2.000	
Muebles		-	-	-	-	
<b>Total Efectivo por Actividades de inversión</b>	<b>-3.200</b>	<b>-5.800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-2.000</b>	
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>						
<b>Total Efectivo por Actividades de inversión</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Cambios en efectivo y equivalentes	-1.275	29.248	37.281	59.218	68.759	
Saldo al inicio de efectivo y equivalentes	1.700	425	29.672	66.953	126.171	
<b>Saldo al final</b>	<b>425</b>	<b>29.672</b>	<b>66.953</b>	<b>126.171</b>	<b>194.930</b>	
<b>Control</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

Tabla 85. Conciliación entre utilidad y el efectivo por actividades de operación Radio Horizonte

<b>CÉDULA 22</b>						
<b>CONCILIACION ENTRE LA UTILIDAD Y EL EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
<b>RADIO HORIZONTE 106.5 FM</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Utilidad	32	21.909	29.713	47.333	60.726	
Depreciaciones y provisiones	3.566	3.598	4.165	4.191	4.211	
<b>Efectivo antes de cambios en Capital de Trabajo</b>	<b>3.598</b>	<b>25.506</b>	<b>33.878</b>	<b>51.524</b>	<b>64.937</b>	
<b>Cambios en Activos y Pasivos corrientes</b>						
Cuentas por cobrar	-2.081	-3.195	-1.221	-2.608	-1.989	
IVA por Cobrar	-	-	-	-	-	
IVA por pagar	206	293	184	279	193	
IESS por Pagar	184	3	3	3	3	
15% PTU	8	5.147	1.836	4.146	3.151	
25% IR	11	7.292	2.601	5.873	4.464	
<b>Total cambios en capital de trabajo</b>	<b>-1.673</b>	<b>9.541</b>	<b>3.403</b>	<b>7.693</b>	<b>5.822</b>	
<b>Efectivo por Actividades de operación</b>	<b>1.925</b>	<b>35.048</b>	<b>37.281</b>	<b>59.218</b>	<b>70.759</b>	
<b>Control</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

## 4.2 Criterios de Evaluación Financiera para Radio Horizonte

### 4.2.1 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el modelo CAPM el cual utiliza la siguiente fórmula:

$$Re = Rf + Beta \times (Rm - Rf)$$

En donde:

Re: Costo de los recursos propios

Rf: Tasa libre de riesgo.

Beta: Beta del mercado.

(Rm-Rf): Prima de riesgos

EMBI: Riesgo país.

Para encontrar los valores correspondientes a los componentes de la fórmula, se procedió a consultar la página Bloomberg en donde se encuentra la tasa libre de riesgo, Damodaran en donde se encuentra el beta y la prima de riesgos, y finalmente Banco Central del Ecuador en donde se encuentra el riesgo país.

La tasa libre de riesgo según la página Bloomberg consultada el día 24 de febrero del 2018 es de 2.62%; el beta de la industria según Damodaran (2018) es de 0.68 actualizado al 5 de enero del 2018, la prima de riesgo según Damodaran (2018) es de 6,38% siendo este el resultado de la media aritmética del rendimiento de bonos y acciones desde el año 1928 hasta el año 2017 y finalmente el riesgo país que según el Banco Central del Ecuador es de 510 actualizado al 22 de febrero del 2018.

$$Re = Rf + Beta \times (Rm - Rf) + EMBI$$

CAPM

Tasa libre de riesgo	2,62%
Beta	0,68
Prima de riesgo	6,38%
Riesgo país	5,10%

<b>Tasa de descuento:</b>
<b>12,06%</b>

#### 4.2.2 Cálculo del valor actual neto y tasa interna de retorno

Tabla 86. VAN y TIR de Radio Horizonte

		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Resultado Neto del Ejercicio	-40.850	32	21.909	29.713	47.333	60.726
Depreciaciones y provisiones		3.566	3.598	4.165	4.191	4.211
Flujo Neto	-40.850	3.598	25.506	33.878	51.524	64.937

<b>Tasa de descuento</b>	12,06%
<b>VAN</b>	\$ 76.176,12
<b>TIR</b>	52%

El Valor Actual Neto es mayor a cero por lo que el proyecto de inversión debería aceptarse, es decir si se acepta las estrategias planteadas en este trabajo la radio obtendría en la actualidad un valor de 76.176,12 USD. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno al ser mayor que la tasa de descuento nos indica que lo propuesto debe ser aceptado porque genera riqueza para la empresa.

### 4.2.3 Cálculo del período de recuperación de la inversión

Tabla 87. Período de recuperación de la inversión Radio Horizonte

Años	Flujo	V.A.	Flujos Actualizados Acumulados
-	-40.850	-40.850	
1	3.598	3.211	3.211
2	25.506	20.312	23.523
3	33.878	24.076	47.599
4	51.524	32.676	80.275
5	64.937	36.751	117.026

#### **Inversión**

<b>Inicial:</b>	40.850
<b>Flujo:</b>	23.523
<b>Faltante:</b>	17.327
<b>Proporción:</b>	0,719688326
<b>Meses:</b>	8,636259917
<b>PRI:</b>	2 años y 8 meses

El período de recuperación de la inversión es 2 años y 8 meses lo que ratifica que se debe aceptar el proyecto puesto que se encuentra dentro del horizonte de evaluación.

## 4.3 Presupuestos Alfa Net

### 4.3.1 Supuestos básicos

- La cantidad de clientes aumenta según lo planificado en la estrategia de visitas de la fuerza de ventas.

- La cuota de instalación aumenta con un valor base más el incremento por inflación anual.
- El precio del servicio está sujeto a un incremento por efecto de la inflación anual.
- Se planifica comprar anualmente equipos de transmisión.
- Se utiliza una política de cobros de 30 días.
- La tasa de inflación anual utilizada es de 1.50%.

#### 4.3.2 Presupuesto de ventas

Tabla 88. Presupuesto de Ventas Alfa Net

<b>CÉDULA 2</b>						
<b>PRESUPUESTOS DE VENTAS</b>						
<b>ALFA NET</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Cantidad de clientes	64	164	264	364	464	564
Cuota inicial de instalación		5.000	5.075	5.075	5.075	5.075
Precio mensual por el servicio		39.360	64.310	88.670	113.030	137.390
<b>Total Ingresos</b>		44.360	69.385	93.745	118.105	142.465

### 4.3.3 Presupuesto de gastos administrativos

Tabla 89. Presupuesto de Gastos Administrativos Alfa Net

<b>CÉDULA 3</b>						
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
<b>ALFA NET</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Gerente General	3.000	3.045	3.091	3.137	3.184	
Director Alfa Net	4.800	4.872	4.945	5.019	5.095	
<b>Total sueldos</b>	<b>7.800</b>	<b>7.917</b>	<b>8.036</b>	<b>8.156</b>	<b>8.279</b>	
Aporte Patronal	948	962	976	991	1.006	
Décimo Tercero	650	660	670	680	690	
Décimo Cuarto	1.500	1.544	1.567	1.591	1.615	
Fondo de reserva	650	660	670	680	690	
<b>Total sueldos y salarios</b>	<b>11.548</b>	<b>11.742</b>	<b>11.919</b>	<b>12.097</b>	<b>12.279</b>	
Servicios contables	600	609	618	627	637	
Servicios básicos	180	183	185	188	191	
Suministros de oficina y limpieza	120	122	124	125	127	
Internet	240	244	247	251	255	
Dep. Muebles	230	230	230	230	230	
Dep. Oficina	138	138	138	138	138	
Impuesto Predial	38	38	39	39	40	
Patente Municipales	23	23	23	24	24	
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>13.115</b>	<b>13.328</b>	<b>13.522</b>	<b>13.720</b>	<b>13.920</b>	

#### 4.3.4 Presupuesto gastos de venta

Tabla 90. Presupuesto de Gastos de Venta Alfa Net.

<b>CÉDULA 4</b>						
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS</b>						
<b>ALFA NET</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Director Comercial	2.400	2.436	2.473	2.510	2.547	
Técnico	4.632	4.701	4.772	4.844	4.916	
<b>Total sueldos</b>	<b>7.032</b>	<b>7.137</b>	<b>7.245</b>	<b>7.353</b>	<b>7.464</b>	
Aporte Patronal	854	867	880	893	907	
Décimo Tercero	586	595	604	613	622	
Décimo Cuarto	750	772	784	795	807	
Fondo de reserva	586	595	604	613	622	
<b>Total sueldos y salarios</b>	<b>9.808</b>	<b>9.966</b>	<b>10.116</b>	<b>10.267</b>	<b>10.422</b>	
Compra de Megas de internet	2.400	4.920	7.440	9.960	12.480	
Publicidad	1.200	1.218	1.236	1.255	1.274	
Mantenimiento del vehículo	200	203	206	209	212	
Gasolina	500	508	515	523	531	
Capacitación a la fuerza de ventas	50	-	-	-	-	
Capacitación de servicio y atención al cliente	180	-	-	-	-	
Creación de página Web	199	-	-	-	-	
Dep. Equipos de transmisión	575	1.700	2.842	4.001	5.178	
Dep. Vehículos	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
Dep. Equipos de cómputo	180	360	360	360	360	
Prov. Cuentas Incobrables	41	65	87	110	133	
<b>Total Gasto de Ventas</b>	<b>16.834</b>	<b>20.440</b>	<b>24.303</b>	<b>28.186</b>	<b>32.089</b>	

#### 4.3.5 Presupuesto de compras

Tabla 91. Presupuestos de compras Alfa Net

<b>CÉDULA 5</b>						
<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS DE PPE</b>						
<b>ALFA NET</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Compra de equipos de transmisión	11.250	11.419	11.590	11.764	11.940	
Compra equipo de cómputo	900	-	-	-	-	
<b>Total</b>	<b>12.150</b>	<b>11.419</b>	<b>11.590</b>	<b>11.764</b>	<b>11.940</b>	

#### 4.3.6 Movimiento equipos de cómputo

Tabla 92. Movimiento de equipos de cómputo Alfa Net

<b>CÉDULA 6</b>						
<b>MOVIMIENTO DE EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>						
<b>ALFA NET</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		900	1.800	1.800	1.800	1.800
Compras		900	-	-	-	-
Total		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Bajas						
Saldo Final	900	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800

#### 4.3.7 Movimiento de muebles

Tabla 93. Movimiento de muebles Alfa Net

<b>CÉDULA 7</b>						
<b>MOVIMIENTO DE MUEBLES</b>						
<b>ALFA NET</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Compras						
Total		2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Bajas						
Saldo Final	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300

#### 4.3.8 Movimiento de oficina

Tabla 94. Movimiento de oficina Alfa Net

<b>CÉDULA 8</b>						
<b>MOVIMIENTO DE OFICINA</b>						
<b>ALFA NET</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		2.750	2.750	2.750	2.750	2.750
Compras						
Total		2.750	2.750	2.750	2.750	2.750
Bajas						
Saldo Final	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750	2.750

#### 4.3.9 Movimiento de vehículos

Tabla 95. Movimiento de Vehículos Alfa Net

<b>CÉDULA 9</b>						
<b>MOVIMIENTO DE VEHÍCULOS</b>						
<b>ALFA NET</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Compras						
Total		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Bajas						
Saldo Final	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500

#### 4.3.10 Movimiento de equipos de transmisión

Tabla 96. Movimiento de equipos de transmisión Alfa Net

<b>CÉDULA 10</b>						
<b>MOVIMIENTO DE EQUIPOS DE TRANSMISIÓN</b>						
<b>ALFA NET</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Saldo Inicial		5.753	17.003	28.422	40.012	51.776
Compras		11.250	11.419	11.590	11.764	11.940
Total		17.003	28.422	40.012	51.776	63.716
Bajas						
Saldo Final	5.753	17.003	28.422	40.012	51.776	63.716

### 4.3.11 Presupuesto de caja

Tabla 97. Presupuesto de Caja Alfa Net

<b>CÉDULA 11</b>						
<b>PRESUPUESTO DE CAJA</b>						
<b>ALFA NET</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Saldo Inicial	200	1.517	22.389	56.912	105.362	
Cobros	45.543	75.376	102.721	130.004	157.288	
Caja Disponible	45.743	76.893	125.110	186.916	262.650	
Pagos:						
Total sueldos	13.430	13.632	13.836	14.044	14.255	
Aportes al IESS	2.937	3.248	3.296	3.346	3.396	
Décimo Tercero	1.236	1.255	1.273	1.292	1.312	
Décimo Cuarto	2.250	2.316	2.351	2.386	2.422	
Fondo de reserva	1.236	1.255	1.273	1.292	1.312	
Servicios contables	672	682	692	703	713	
Servicios básicos	180	183	185	188	191	
Suministros de oficina y limpieza	134	136	138	141	143	
Internet	269	273	277	281	285	
Impuesto Predial	38	38	39	39	40	
Patente Municipal	23	23	23	24	24	
Compra de megas de internet	2.688	5.510	8.333	11.155	13.978	
Publicidad	1.344	1.364	1.385	1.405	1.426	
Mantenimiento de vehículo	224	227	231	234	238	
Gasolina	560	568	577	586	594	
Capacitación a la fuerza de ventas	56	-	-	-	-	
Capacitación en servicio y atención al cliente	202	-	-	-	-	
Creación de página Web	223	-	-	-	-	
Compra de equipos de transmisión	12.600	12.789	12.981	13.176	13.373	
Compra de equipos de computación	1.008	-	-	-	-	
IVA	2.917	5.781	8.396	10.991	13.585	
Participación trabajadores	-	2.162	5.343	8.388	11.430	
Impuesto a la renta	-	3.062	7.569	11.883	16.193	
Total pagos	44.226	54.504	68.199	81.554	94.909	
Saldo Final	200	1.517	22.389	56.912	105.362	167.741

#### 4.3.12 Movimiento de cuentas por cobrar

Tabla 98. Movimientos de cuentas por cobrar Alfa Net

<b>CÉDULA 12</b>						
<b>MOVIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR</b>						
<b>ALFA NET</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Saldo Inicial	-	4.140	6.476	8.750	11.023	
Ventas	44.360	69.385	93.745	118.105	142.465	
IVA en Ventas	5.323	8.326	11.249	14.173	17.096	
Total	49.683	81.852	111.471	141.028	170.584	
Cobros	45.543	75.376	102.721	130.004	157.288	
Saldo Final	4.140	6.476	8.750	11.023	13.297	

#### 4.3.13 Movimiento de IESS

Tabla 99. Movimiento de IESS Alfa Net

<b>CÉDULA 13</b>						
<b>MOVIMIENTO DE IESS</b>						
<b>ALFA NET</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Saldo Inicial	-	267	271	275	279	
Provisión	3.204	3.252	3.301	3.350	3.400	
Total	3.204	3.519	3.572	3.625	3.679	
Pagos	2.937	3.248	3.296	3.346	3.396	
Saldo Final	267	271	275	279	283	

#### 4.3.14 Estado de resultados

Tabla 100. Estado de Resultados Alfa Net

<b>CÉDULA 14</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>ALFA NET</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Ventas	44.360	69.385	93.745	118.105	142.465	
Gasto de ventas	16.834	20.440	24.303	28.186	32.089	
Gasto administrativo	13.115	13.328	13.522	13.720	13.920	
<b>Utilidad operacional</b>	<b>14.411</b>	<b>35.618</b>	<b>55.920</b>	<b>76.200</b>	<b>96.457</b>	
15% Participación Trabajadores	2.162	5.343	8.388	11.430	14.469	
<b>Base para impuesto a la renta</b>	<b>12.249</b>	<b>30.275</b>	<b>47.532</b>	<b>64.770</b>	<b>81.988</b>	
25% Impuesto a la renta	3.062	7.569	11.883	16.193	20.497	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>9.187</b>	<b>22.706</b>	<b>35.649</b>	<b>48.578</b>	<b>61.491</b>	

#### 4.3.15 Movimiento 15% participación trabajadores

Tabla 101. 15% Participación Trabajadores Alfa Net

<b>CÉDULA 15</b>						
<b>MOVIMIENTO 15% PTU</b>						
<b>ALFA NET</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Saldo Inicial	-	2.162	5.343	8.388	11.430	
Provisión	2.162	5.343	8.388	11.430	14.469	
Total	2.162	7.504	13.731	19.818	25.899	
Pagos	-	2.162	5.343	8.388	11.430	
Saldo Final	2.162	5.343	8.388	11.430	14.469	

#### 4.3.16 Movimiento 25% impuesto a la renta

Tabla 102. 25% Impuesto a la renta Alfa Net

<b>CÉDULA 16</b>						
<b>MOVIMIENTO 25% Impuesto a la renta</b>						
<b>ALFA NET</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Saldo Inicial	-	3.062	7.569	11.883	16.193	
Provisión	3.062	7.569	11.883	16.193	20.497	
Total	3.062	10.631	19.452	28.076	36.690	
Pagos	-	3.062	7.569	11.883	16.193	
Saldo Final	3.062	7.569	11.883	16.193	20.497	

#### 4.3.17 Movimiento de IVA

Tabla 103. Movimiento de IVA Alfa Net

<b>CÉDULA 17</b>						
<b>MOVIMIENTO DE IVA</b>						
<b>ALFA NET</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
Saldo Inicial	-	265	501	718	934	
Iva en ventas	5.323	8.326	11.249	14.173	17.096	
Iva en compras	2.141	2.309	2.637	2.966	3.295	
Total	3.183	6.282	9.114	11.925	14.735	
Pagos	2.917	5.781	8.396	10.991	13.585	
Saldo Final	265	501	718	934	1.150	

### 4.3.18 Balance general presupuestado

Tabla 104. Balance General Presupuestado Alfa Net

<b>CÉDULA 18</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>ALFA NET</b>						
		<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Oficina	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Dep. Acum. Oficina		-138	-275	-413	-550	-688
Equipos de transmisión	5.753	17.003	28.422	40.012	51.776	63.716
Dep. Acum. Equipo de transmisión		(575)	(2.276)	(5.118)	(9.119)	(14.297)
Equipos de computación	900	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Dep. Acum. Equipos de computación		(180)	(540)	(900)	(1.260)	(1.620)
Muebles	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Dep. Acum. Muebles		(230)	(460)	(690)	(920)	(1.150)
Vehículo	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Dep.Acum. Vehículo		(1.500)	(3.000)	(4.500)	(6.000)	(7.500)
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>18.453</b>	<b>27.980</b>	<b>35.471</b>	<b>41.992</b>	<b>47.527</b>	<b>52.062</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	-	4.140	6.476	8.750	11.023	13.297
Provisión cuentas incobrables		(41)	(106)	(194)	(304)	(437)
IVA por Cobrar		-	-	-	-	-
Caja-Bancos	200	1.517	22.389	56.912	105.362	167.741
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>200</b>	<b>5.616</b>	<b>28.759</b>	<b>65.468</b>	<b>116.082</b>	<b>180.601</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>18.653</b>	<b>33.596</b>	<b>64.230</b>	<b>107.459</b>	<b>163.608</b>	<b>232.663</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	18.653	18.653	18.653	18.653	18.653	18.653
Utilidad Retenida		-	9.187	31.893	67.542	116.120
Utilidad del Ejercicio		9.187	22.706	35.649	48.578	61.491
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>18.653</b>	<b>27.840</b>	<b>50.546</b>	<b>86.195</b>	<b>134.773</b>	<b>196.264</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar		265	501	718	934	1.150
IESS por Pagar		267	271	275	279	283
15% PTU		2.162	5.343	8.388	11.430	14.469
25% Impuesto a la renta		3.062	7.569	11.883	16.193	20.497
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>5.756</b>	<b>13.684</b>	<b>21.264</b>	<b>28.836</b>	<b>36.399</b>
<b>TOTAL PASIVOS+PATRIMONIO</b>	<b>18.653</b>	<b>33.596</b>	<b>64.230</b>	<b>107.459</b>	<b>163.608</b>	<b>232.663</b>

### 4.3.19 Estado de flujo del efectivo

Tabla 105. Hoja de trabajo 1 del flujo del efectivo año 2018 Alfa Net

<b>CÉDULA 19</b>						
<b>HOJA DE TRABAJO DEL FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>ALFA NET</b>						
				<b>Ajustes</b>		<b>Variaciones</b>
	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>ajustadas</b>
Ventas		-44.360	-44.360			-44.360
Gasto de ventas		16.834	16.834		2.297	14.537
Gasto administrativo		13.115	13.115		368	12.748
<b>Utilidad operacional</b>			-			-
15% PTU		2.162	2.162			2.162
<b>Base para impuesto a la renta</b>			-			-
25% Impuesto a la renta		3.062	3.062			3.062
<b>Utilidad Neta</b>			-			-
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Oficina	2.000	2.000	-			-
Dep. Acum. Oficina	-	-138	-138	138		-
Equipos de transmisión	5.753	17.003	11.250			11.250
Dep. Acum. Equipo de transmisión	-	-575	-575	575		-
Equipos de computación	900	1.800	900			900
Dep. Acum. Equipos de computación	-	-180	-180	180		-
Muebles	2.300	2.300	-			-
Dep. Acum. Muebles	-	-230	-230	230		-
Vehículo	7.500	7.500	-			-
Dep.Acum. Vehículo	-	-1.500	-1.500	1.500		-
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	-	4.140	4.140			4.140
Provisión cuentas incobrables	-	(41)	-41	41		-
IVA por Cobrar	-	-	-			-
Caja-Bancos	200	1.517	1.317			1.317
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	(18.653)	(18.653)	-			-
Utilidad Retenida			-			-
Utilidad del Ejercicio			-			-
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar	-	(265)	-265			-265
IESS por Pagar	-	(267)	-267			-267
15% Participación Trabajadores	-	(2.162)	-2.162			-2.162
25% Impuesto a la renta	-	(3.062)	-3.062			-3.062
<b>Control</b>	-	0	0	2.664,20	2.664,20	0
				-		

Tabla 106. Hoja de trabajo 2 del flujo del efectivo año 2019 Alfa Net

<b>CÉDULA 19</b>						
<b>HOJA DE TRABAJO DEL FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>ALFA NET</b>						
				<b>Ajustes</b>		<b>Variaciones</b>
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>ajustadas</b>
Ventas		-69.385	-69.385			-69.385
Gasto de ventas		20.440	20.440		3.625	16.815
Gasto administrativo		13.328	13.328		368	12.960
<b>Utilidad operacional</b>			-			
15% PTU		5.343	5.343			5.343
<b>Base para impuesto a la renta</b>			-			
25% Impuesto a la renta		7.569	7.569			7.569
<b>Utilidad Neta</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Oficina	2.000	2.000	-			-
Dep. Acum. Oficina	-138	-275	-138	138		-
Equipos de transmisión	17.003	28.422	11.419			11.419
Dep. Acum. Equipo de transmisión	-575	-2.276	-1.700	1.700		-
Equipos de computación	1.800	1.800	-			-
Dep. Acum. Equipos de computación	-180	-540	-360	360		-
Muebles	2.300	2.300	-			-
Dep. Acum. Muebles	-230	-460	-230	230		-
Vehículo	7.500	7.500	-			-
Dep.Acum. Vehículo	-1.500	-3.000	-1.500	1.500		-
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	4.140	6.476	2.336			2.336
Provisión cuentas incobrables	-41	(106)	-65	65		0
IVA por Cobrar	-	-	-			-
Caja-Bancos	1.517	22.389	20.872			20.872
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	-18.653	(18.653)	-			-
Utilidad Retenida	-	(9.187)	-9.187	9.187,00		0
Utilidad del Ejercicio	-9.187		9.187		9.187,00	-0
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar	-265	(501)	-236			-236
IESS por Pagar	-267	(271)	-4			-4
15% Participación Trabajadores	-2.162	(5.343)	-3.181			-3.181
25% Impuesto a la renta	-3.062	(7.569)	-4.506			-4.506
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13.180</b>	<b>13.180</b>	<b>0</b>
				-		

Tabla 107. Hoja de trabajo 3 del flujo del efectivo año 2020 Alfa Net

<b>CÉDULA 19</b>						
<b>HOJA DE TRABAJO DEL FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>ALFA NET</b>						
				<b>Ajustes</b>		<b>Variaciones</b>
	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>ajustadas</b>
Ventas		-93.745	-93.745			-93.745
Gasto de ventas		24.303	24.303		4.790	19.513
Gasto administrativo		13.522	13.522		368	13.155
<b>Utilidad operacional</b>			-			-
15% PTU		8.388	8.388			8.388
<b>Base para impuesto a la renta</b>			-			-
25% Impuesto a la renta		11.883	11.883			11.883
<b>Utilidad Neta</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Oficina	2.000	2.000	-			-
Dep. Acum. Oficina	-275	-413	-138	138		-
Equipos de transmisión	28.422	40.012	11.590			11.590
Dep. Acum. Equipo de transmisión	-2.276	-5.118	-2.842	2.842		0
Equipos de computación	1.800	1.800	-			-
Dep. Acum. Equipos de computación	-540	-900	-360	360		-
Muebles	2.300	2.300	-			-
Dep. Acum. Muebles	-460	-690	-230	230		-
Vehículo	7.500	7.500	-			-
Dep.Acum. Vehículo	-3.000	-4.500	-1.500	1.500		-
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	6.476	8.750	2.274			2.274
Provisión cuentas incobrables	-106	(194)	-87	87		-0
IVA por Cobrar	-	-	-			-
Caja-Bancos	22.389	56.912	34.523			34.523
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	-18.653	(18.653)	-			-
Utilidad Retenida	-9.187	(31.893)	-22.706	22.706		-0
Utilidad del Ejercicio	-22.706		22.706		22.706	0
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar	-501	(718)	-216			-216
IESS por Pagar	-271	(275)	-4			-4
15% Participación Trabajadores	-5.343	(8.388)	-3.045			-3.045
25% Impuesto a la renta	-7.569	(11.883)	-4.314			-4.314
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>27.863</b>	<b>27.863</b>	<b>0</b>
				-		

Tabla 108. Hoja de trabajo 4 del flujo del efectivo año 2021 Alfa Net

<b>CÉDULA 19</b>						
<b>HOJA DE TRABAJO DEL FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>ALFA NET</b>						
				<b>Ajustes</b>		<b>Variaciones</b>
	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>ajustadas</b>
Ventas		-118.105	-118.105			-118.105
Gasto de ventas		28.186	28.186		5.971	22.214
Gasto administrativo		13.720	13.720		368	13.352
<b>Utilidad operacional</b>			-			-
15% PTU		11.430	11.430			11.430
<b>Base para impuesto a la renta</b>			-			-
25% Impuesto a la renta		16.193	16.193			16.193
<b>Utilidad Neta</b>			-			-
			-			-
			-			-
<b>ACTIVOS</b>			-			-
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			-			-
			-			-
Oficina	2.000	2.000	-			-
Dep. Acum. Oficina	-413	-550	-138	138		-
Equipos de transmisión	40.012	51.776	11.764			11.764
Dep. Acum. Equipo de transmisión	-5.118	-9.119	-4.001	4.001		-0
Equipos de computación	1.800	1.800	-			-
Dep. Acum. Equipos de computación	-900	-1.260	-360	360		-
Muebles	2.300	2.300	-			-
Dep. Acum. Muebles	-690	-920	-230	230		-
Vehículo	7.500	7.500	-			-
Dep.Acum. Vehículo	-4.500	-6.000	-1.500	1.500		-
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	8.750	11.023	2.274			2.274
Provisión cuentas incobrables	-194	(304)	-110	110		0
IVA por Cobrar	-	-	-			-
Caja-Bancos	56.912	105.362	48.451			48.451
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	-18.653	(18.653)	-			-
Utilidad Retenida	-31.893	(67.542)	-35.649	35.649		-0
Utilidad del Ejercicio	-35.649		35.649		35.649	0
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar	-718	(934)	-216			-216
IESS por Pagar	-275	(279)	-4			-4
15% Participación Trabajadores	-8.388	(11.430)	-3.042			-3.042
25% Impuesto a la renta	-11.883	(16.193)	-4.309			-4.309
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>41.988</b>	<b>41.988</b>	<b>0</b>
				-		

Tabla 109. Hoja de trabajo 5 del flujo del efectivo año 2022 Alfa Net

<b>CÉDULA 19</b>						
<b>HOJA DE TRABAJO DEL FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>ALFA NET</b>						
				<b>Ajustes</b>		<b>Variaciones</b>
	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Debe</b>	<b>Haber</b>	<b>ajustadas</b>
Ventas		-142.465	-142.465			-142.465
Gasto de ventas		32.089	32.089		7.171	24.918
Gasto administrativo		13.920	13.920		368	13.552
<b>Utilidad operacional</b>			-			-
15% PTU		14.469	14.469			14.469
<b>Base para impuesto a la renta</b>			-			-
25% Impuesto a la renta		20.497	20.497			20.497
<b>Utilidad Neta</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>						
Oficina	2.000	2.000	-			-
Dep. Acum. Oficina	-550	-688	-138	138		-
Equipos de transmisión	51.776	63.716	11.940			11.940
Dep. Acum. Equipo de transmisión	-9.119	-14.297	-5.178	5.178		-0
Equipos de computación	1.800	1.800	-			-
Dep. Acum. Equipos de computación	-1.260	-1.620	-360	360		-
Muebles	2.300	2.300	-			-
Dep. Acum. Muebles	-920	-1.150	-230	230		-
Vehículo	7.500	7.500	-			-
Dep.Acum. Vehículo	-6.000	-7.500	-1.500	1.500		-
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por cobrar	11.023	13.297	2.274			2.274
Provisión cuentas incobrables	-304	(437)	-133	133		-0
IVA por Cobrar	-	-	-			-
Caja-Bancos	105.362	167.741	62.379			62.379
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	-18.653	(18.653)	-			-
Utilidad Retenida	-67.542	(116.120)	-48.578	48.578		0
Utilidad del Ejercicio	-48.578		48.578		48.578	-0
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
IVA por pagar	-934	(1.150)	-216			-216
IESS por Pagar	-279	(283)	-4			-4
15% Participación Trabajadores	-11.430	(14.469)	-3.039			-3.039
25% Impuesto a la renta	-16.193	(20.497)	-4.305			-4.305
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>56.116</b>	<b>56.116</b>	<b>0</b>
				-		

Tabla 110. Estado de Flujo de Efectivo Alfa Net

<b>CÉDULA 20</b>						
<b>ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
<b>ALFA NET</b>						
	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>						
Recibido de clientes	40.220	67.050	91.472	115.832	140.192	
Pagado a proveedores y empleados	-26.753	-31.697	-37.790	-43.734	-49.680	
Impuesto a la renta	-	-3.062	-7.569	-11.883	-16.193	
<b>Total Efectivo por Actividades de operación</b>	<b>13.467</b>	<b>32.291</b>	<b>46.113</b>	<b>60.215</b>	<b>74.319</b>	
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>						
Compra de oficina	-	-	-	-	-	
Compra de equipos de transmisión	-11.250	-11.419	-11.590	-11.764	-11.940	
Equipos de computación	-900	-	-	-	-	
Compra de muebles	-	-	-	-	-	
Compra de vehículos	-	-	-	-	-	
<b>Total Efectivo por Actividades de inversión</b>	<b>-12.150</b>	<b>-11.419</b>	<b>-11.590</b>	<b>-11.764</b>	<b>-11.940</b>	
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>						
<b>Total Efectivo por Actividades de Financiamiento</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Cambios en efectivo y equivalentes	1.317	20.872	34.523	48.451	62.379	
Saldo al inicio de efectivo y equivalentes	200	1.517	22.389	56.912	105.362	
<b>Saldo al final</b>	<b>1.517</b>	<b>22.389</b>	<b>56.912</b>	<b>105.362</b>	<b>167.741</b>	
<b>Control</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

Tabla 111. Conciliación entre la Utilidad y el Efectivo por Actividades de Operación Alfa Net

<b>CÉDULA 21</b>					
<b>CONCILIACION ENTRE LA UTILIDAD Y EL EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>					
<b>ALFA NET</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>
Utilidad	9.187	22.706	35.649	48.578	61.491
Depreciaciones y provisiones	2.664	3.993	5.157	6.339	7.538
Efectivo antes de cambios en Capital de Trabajo	11.851	26.699	40.806	54.916	69.029
<b>Cambios en Activos y Pasivos corrientes</b>					
Cuentas por cobrar	-4.140	-2.336	-2.274	-2.274	-2.274
IVA por Cobrar	-	-	-	-	-
IVA por pagar	265	236	216	216	216
IESS por Pagar	267	4	4	4	4
15% PTU	2.162	3.181	3.045	3.042	3.039
25% IR	3.062	4.506	4.314	4.309	4.305
Total cambios en capital de trabajo	1.616	5.592	5.306	5.298	5.290
Efectivo por Actividades de operación	13.467	32.291	46.113	60.215	74.319
<b>Control</b>	-	-	-	-	-

#### 4.4 Criterios de Evaluación Financiera para Alfa Net

##### 4.4.1 Cálculo de la tasa de descuento

El cálculo de tasa de descuento para Alfa Net fue realizado bajo el mismo modelo que la tasa de descuento para Radio Horizonte, y se obtuvo el 12.06% como resultado porque el Beta es igual para las dos industrias.

$$Re = Rf + Beta \times (Rm - Rf) + EMBI$$

CAPM

Tasa libre de riesgo	2,62%
Beta	0,68
Prima de riesgo	6,38%
Riesgo país	5,10%

**Tasa de descuento:**

**12,06%**

#### 4.4.2 Cálculo del valor actual neto y tasa interna de retorno

Tabla 112. VAN y TIR de Alfa Net

		AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Resultado Neto del Ejercicio	-18.453	9.187	22.706	35.649	48.578	61.491
Depreciaciones y provisiones		2.664	3.993	5.157	6.339	7.538
Flujo Neto	-18.453	11.851	26.699	40.806	54.916	69.029

<b>Tasa de descuento</b>	12,06%
<b>VAN</b>	\$ 116.279,26
<b>TIR</b>	120%

Después de los cálculos realizados se obtiene un Valor Actual Neto positivo mayor a cero lo cual significa que el proyecto es viable y se lo debe aceptar, Alfa Net al aceptar el proyecto obtendría en la actualidad 116.279,26 USD. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento lo que ratifica la decisión de aceptar el proyecto.

#### 4.4.3 Cálculo del período de recuperación de la inversión

Tabla 113. Periodo de Recuperación de la Inversión Alfa Net

Años	Flujo	V.A.	Flujos Actualizados Acumulados
-	-18.453	-18.453	
1	11.851	10.576	10.576
2	26.699	21.262	31.838
3	40.806	29.000	60.837
4	54.916	34.828	95.665
5	69.029	39.067	134.732

**Inversión**  
**Inicial:** 18.453  
**Flujo:** 10.576  
**Faltante:** 7.877  
**Proporción:** 0,370485102  
**Meses:** 4,445821221  
**PRI:** 1 año y 4 meses

El período de recuperación de la inversión en Alfa Net es de 1 año y 4 meses y al ser este menor al horizonte de evaluación indica que el proyecto debe ser aceptado.

#### 4.5 Criterios de Evaluación Financiera para Grupo Horizonte

##### 4.5.1 Cálculo del valor actual neto y tasa interna de retorno

Tabla 115. VAN y TIR de Grupo Horizonte

		AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Resultado Neto del Ejercicio	-59.303	9.219	44.615	65.362	95.911	122.217
Depreciaciones y provisiones		6.230	7.590	9.322	10.530	11.749
Flujo Neto	-59.303	15.449	52.205	74.684	106.441	133.966

<b>Tasa de descuento</b>	12,06%
<b>VAN</b>	\$ 192.455,38
<b>TIR</b>	75%

Para el Grupo Horizonte el Valor Actual Neto fue calculado con una tasa de descuento del 12.06% puesto que el beta es igual para las dos industrias y se obtuvo un resultado de 192.455,38 USD y se obtuvo como Tasa Interno de Retorno del 75% la cual es mayor a la tasa de descuento.

Bajo las premisas anteriormente expresadas se ratifica que el proyecto debe ser aceptado.

#### 4.5.2 Cálculo del período de recuperación de la inversión

Tabla 116. Período de Recuperación de la Inversión Grupo Horizonte

Años	Flujo	V.A.	Flujos Actualizados Acumulados
-	-59.303	-59.303	
1	15.449	13.786	13.786
2	52.205	41.574	55.361
3	74.684	53.075	108.436
4	106.441	67.504	175.940
5	133.966	75.818	251.758

**Inversión**

<b>Inicial:</b>	59.303
<b>Flujo:</b>	55.361
<b>Faltante:</b>	3.942
<b>Proporción:</b>	0,074277432
<b>Meses:</b>	0,891329185
<b>PRI:</b>	2 años

El período de recuperación de la inversión del Grupo Horizonte es en dos años lo cual es positivo puesto que se encuentra dentro del horizonte de evaluación y por lo tanto se debe ratificar la decisión de tomar el proyecto.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- La implementación de la propuesta del sistema administrativo financiero de Grupo Horizonte permitirá a las unidades de negocios incrementar significativamente la eficacia y eficiencia en la gestión administrativa para responder a las expectativas del cliente, proporcionar servicios de calidad y la optimización de procesos enfocados al cliente.
- Mediante la propuesta del sistema administrativo financiero las unidades de negocio organizarán los recursos económicos, llevarán un control del flujo del efectivo lo cual facilitarán la toma de decisiones en cuanto a inversión y crecimiento del negocio.
- El análisis de la realidad actual del Grupo Horizonte permitió conocer las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las unidades de negocio como insumos para el desarrollo de las estrategias así como de la presente propuesta del sistema administrativo financiero.
- El diagnóstico de Grupo Horizonte permitió conocer el posicionamiento de las unidades de negocio en el mercado de telecomunicaciones, las preferencias de los clientes y los principales competidores de cada unidad de negocio.
- En la propuesta del sistema financiero se conoce las proyecciones de los niveles de ingresos, gastos, costos, pasivos, patrimonio y otros indicadores claves de las compañías, con lo que se facilita la implementación de la gestión financiera.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de la propuesta administrativa financiera desarrollada en este trabajo con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos deseados para el Grupo Horizonte.
- Es importante que las empresas y personas conozcan la nueva cobertura de Radio Horizonte, por lo que se recomienda realizar pequeños eventos o campañas que permitan llevar este mensaje a la mayor cantidad de clientes actuales y potenciales y al mercado objetivo en general.
- Se recomienda monitorear constantemente la velocidad del servicio de internet y realizar la compra oportuna de megas para evitar que el servicio se torne lento, esto permitirá ofrecer un servicio de calidad.
- Es recomendable mantener al capital humano en constante capacitación, motivación y compromiso principalmente en temas de atención al cliente y ventas.
- Se sugiere mantener las redes sociales y páginas web de las empresas actualizadas porque hoy en día las personas prefieren mantenerse conectados e informados por estos medios.

## REFERENCIAS

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (2018). *Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*. Obtenido de La ARCOTEL: <http://www.arcotel.gob.ec/la-arcotel/>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Información Económica: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2017). *Estadísticas*. Obtenido de Cuentas Nacionales Trimestrales: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Besley, S., & Brigham, E. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Bloomberg. (2018). *Bloomberg*. Obtenido de Treasury Yields: <https://www.bloomberg.com/>
- Centro de Estudios Latinoamericanos. (Diciembre de 2017). *CESLA.com*. Obtenido de Informe de Tendencias: <https://www.cesla.com/informe-economia-ecuador.php>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Damodaran, A. (5 de Junio de 2018). *Damodaran Online*. Obtenido de Data: Current: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica textos y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Fayol, H. (1984). *Administración Industrial y General Principio de la Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education
- García, J., & Cristóbal, C. (2001). *Prácticas de Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gitman, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.

- Hernández, S., & Gustavo, P. (2012). *Administración Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Base de Datos - Censo de población y vivienda*. Obtenido de Boletín Provincia del Carhi:  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Diciembre de 2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2016:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de servicios Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. México: Pearson.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Pirámide.
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos Empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Education.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General con base en las Normas Internacionales de Información (NIIF)*. Bogotá: Mc Graw Hill.

## ANEXOS

### Anexo A. Diseño de encuesta Radio Horizonte

ENCUESTA					
La presente encuesta tiene como objetivo conocer su satisfacción del servicio prestado por los medios de comunicación radial en la Provincia del Carchi.					
A continuación se encuentran un listado de pregunta, le solicitamos su ayuda respondiendo a cada pregunta.					
<b>1. Seleccione su género.</b>					
<input type="checkbox"/>	Femenino				
	Masculino	<input type="checkbox"/>			
<b>2. Edad</b>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menos de 20 años	21-30 años	31-40 años	41-50 años	51-60 años	Más 61 años
<b>3. ¿Con qué frecuencia escucha la radio en la semana?</b>					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Todos los días	Casi todos los días	Pocos días	Nunca	
<b>4. Si su respuesta en la anterior pregunta fue "Nunca" responda a continuación el medio de comunicación que prefiere, el cual ha desplazado a la radio de sus gustos y preferencias. Adicionalmente, por favor responda solo la pregunta 8.</b>					
<hr/>					
<b>5. Si usted escucha la radio, subraye los horarios en los que más escucha la radio. Se puede elegir varias opciones.</b>					
De 5 am a 7 am					
De 7 am a 9 am					
De 9 am a 12 am					
De 12 am a 2 pm					
De 2 pm a 4 pm					
De 4 pm a 6 pm					
De 6 pm a 10 pm					
<b>6. Escriba el género de música que prefiere escuchar en la radio.</b>					
<hr/>					
<b>7. Subraye el tipo de contenido prefiere escuchar en la radio</b>					
Entretenimiento					
Educativo					
Informativo					
Cultural					
Deportivo					
Consultoría Médica					

8. **Independientemente de que si escucha o no la radio, elija entre las opciones el grado de importancia que le da a los siguientes aspectos relacionados a una radio.**

Aspectos	Muy importante	Importante	Medianamente Importante	Nada importante
Calidad de la locución				
Interacción con los radio escuchas en vivo.				
Tipo de música y programa.				
Sorteos o regalos en vivo.				
Redes sociales muy activas.				
Página Web con opción de escuchar la radio por internet.				

9. **Enumere tres radios de su preferencia. Por favor explique brevemente por qué prefiere estas radios.**

---

10. **¿Alguna vez ha escuchado Radio Horizonte 106.5 de la ciudad de San Gabriel en la Provincia del Carchi? ¿Cuál fue su percepción al escucharla?**

Muy Buena  
Buena  
Regular  
Mala  
No la he escuchado

11. **Por favor escriba un consejo que usted considere necesario para mejorar el servicio de radio difusión.**

---

**¡Muchas gracias!**

## Anexo B. Diseño de encuesta Alfa Net

ENCUESTA				
Ayúdenos a mejorar, la presente encuesta tiene como objetivo conocer sus expectativas acerca del servicio de internet en su hogar.				
Por favor responda al siguiente cuestionario utilizando una "x" la respuesta, muchas gracias por su tiempo.				
<b>1. Género</b>				
<input type="checkbox"/>	Femenino			
Masculino	<input type="checkbox"/>			
<b>2. Edad</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menos de 20 años	21-30 años	31-40 años	41-50 años	51-60 años
<b>3. ¿Considera necesario contar con el servicio de internet en su hogar? Por favor especifique de manera breve la razón de su respuesta.</b>				
Sí	<input type="checkbox"/>			
No	<input type="checkbox"/>			
<hr/>				
<b>4. Cuenta con servicio de internet en su hogar, por favor si su respuesta es no especifique de manera corta el por qué.</b>				
Sí	<input type="checkbox"/>			
No	<input type="checkbox"/>			
<hr/>				
<b>5. En el caso de que si cuente con servicio de Internet por favor indique su proveedor.</b>				
<hr/>				
<b>6. En caso de que no cuente con este servicio, si tuviera la posibilidad de tener un proveedor de internet en su hogar ¿accedería a este servicio?</b>				
Sí	<input type="checkbox"/>			
No	<input type="checkbox"/>			
<b>7. Si su respuesta en la anterior pregunta fue sí, seleccione el rango en donde se encuentre la cantidad de dinero mensual que estaría dispuesto a pagar por un servicio de excelente calidad de internet en su hogar.</b>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
\$20-\$30	\$31-\$40	\$41-\$50		

8. Independientemente de que cuente o no con internet en su hogar, elija entre las opciones el grado de importancia que la da a los siguientes aspectos relacionados al servicio de internet.

Aspecto	Muy importante	Importante	Medianamente importante	Nada importante
Calidad del servicio				
Relación calidad-precio				
Proceso de compra del servicio				
Experiencia de uso				
Servicio post-venta				

9. A continuación recomiéndenos un servicio o producto adicional que le gustaría que una empresa proveedora de internet ofrezca.

---

¡Muchas gracias!

ANEXO C. Cálculo de la inflación para la elaboración de presupuestos.

### Inflación Según el Banco Central del Ecuador

Diciembre-31-2017	-0.20 %
Noviembre-30-2017	-0.22 %
Octubre-31-2017	-0.09 %
Septiembre-30-2017	-0.03 %
Agosto-31-2017	0.28 %
Julio-31-2017	0.10 %
Junio-30-2017	0.16 %
Mayo-31-2017	1.10 %
Abril-30-2017	1.09 %
Marzo-31-2017	0.96 %
Febrero-28-2017	0.96 %
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
<b>Promedio</b>	<b>1,0%</b>

**Fuente:** Banco Cnetral del Ecuador  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

ANEXO D. Cotización capacitación servicio y atención al cliente.

Quito, 14 de Febrero de 2018

Señores  
Radio Horizonte  
Srta. Viviana Pozo  
Presente.-

Reciba cordial saludo

Dando alcance a su solicitud me permito remitirle nuestra propuesta temática y económica correspondiente a la realización de una capacitación para el personal de **su organización**.

Agradecemos esta oportunidad de poner nuestra capacidad y experiencia a su disposición y esperamos poder atenderle con nuestros cursos de capacitación y formación, ya que contamos; con un directorio de Instructores dispuestos a colaborar en el área que requiera de más interés y atención

Contamos con la aprobación de la SETEC Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional **Acreditación No. SETEC-CAL-017-029 y como operadora de capacitación del Ministerio de Relaciones Laborales MRL Nro. MRL-SPN-2014-0651.**

Gracias por su atención. Quedamos a la espera de sus gratas órdenes.

Atentamente,

Verónica Sánchez  
Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación CETEC  
Av. América N34-274 y Abelardo Moncayo, Primer Piso  
Teléfonos: (02) 2433-940 / (02) 3319-459 / 2452300  
Celular: 0958868001  
e-mail: vsanchez@cetececuador.com  
www.cetececuador.com

## **INVERSIÓN:**

8 HORAS

Lugar ( Instalaciones de Cetec)

### **Costo**

Costo por persona 120

Costo para 3 personas total 360

La inversión incluye:

- Capacitación
- Material Didáctico
- Certificado de Aprobación

Horario: Sábados 8 horas o 2 sábados

Fecha: a elegir

FORMA DE PAGO: Tarjeta de Crédito, Transferencia, Depósito y Efectivo.  
100% anticipado

Gracias por su atención. Quedamos a la espera de sus importantes comentarios y gratas órdenes.

ANEXO E. Cotización capacitación a locutores

San Gabriel, 27 de febrero de 2018-02-27

Tecnólogo

Marco Pozo

GERENTE PROPIETARIO DE RADIO HORIZNTE

Presente,-

De mi consideración:

Por medio del presente, pongo a su consideración el taller de capacitación que estará dirigido al personal que labora en la estación radial.

**TALER DE CAPACITACION EN LOCUCION**

**JUSTIFICACIÓN**

El taller de capacitación de locución está dirigido a las personas que forman Radio Horizonte, para tener un equipo humano capaz de enfrentar los retos del mundo actual, donde se requiere mayor preparación para entregar un producto de calidad a nuestros oyentes.

Radio Horizonte se caracteriza por tener una programación dirigido a un público de clase media, especialmente con gran sintonía en el sector urbano. Pero también con un gran espectro en el sector rural del cantón Montúfar y cantones aledaños de la provincia del Carchi.

De allí que se hace necesario actualizar los conocimientos, a través del taller de capacitación. El taller se realizará durante el mes de marzo, tres días por semana. Esto es, miércoles, jueves y viernes de cada semana, en horario de 16H00 a 18H00.

**TEMAS**

- Técnicas de respiración
- Dicción y correcta pronunciación.
- Tipos de locución
- Ubicación adecuado ante el micrófono
- Cómo evitar el silbido o retroalimentación frente al micrófono.
- Ejercicios prácticos de dicción.
- Cómo evitar cacofonía

**REQUERIMIENTOS TÉCNICOS**

- Cabina de locución
- Micrófonos
- Consola
- CPU

Pizarrón

Tiza líquida

**INICIO DEL TALLER**

El taller se realizará en el propio estudio de la radio.

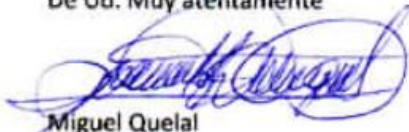
Jueves 1, 2 y 3 de marzo. El tema será algunas reflexiones sobre la locución y sus múltiples ventajas en el mundo laboral.

Las siguientes semanas se continuará con la temática planteada.

Al final del taller de capacitación se espera tener mejores resultados para que el personal realice su programación con mayor técnicas de acuerdo a las exigencias del público oyente.

Propuesta que espero sea acogida.

De Ud. Muy atentamente



Miguel Quelal

DIRECTOR DE NOTICIAS DE RADIO HORIZONTE.



ANEXO G. Cotización creación página Web para Alfa Net.

PRECIO	DESCRIPCIÓN	PRECIO	DESCRIPCIÓN	PRECIO	DESCRIPCIÓN	PRECIO	DESCRIPCIÓN
\$199 + IVA	1 sección	\$299 + IVA	Desde 3 secciones	\$499 + IVA	Desde 5 secciones	\$699 + IVA	Desde 5 secciones
-	-	Sección adicional \$49 + IVA	-	Sección adicional \$89 + IVA	-	Sección adicional \$89 + IVA	-
Hasta 3 subsecciones	-	Hasta 3 subsecciones	-	Hasta 5 subsecciones	-	Hasta 5 subsecciones	-
Desarrollo en HTML5	-	Desarrollo en HTML5	-	Desarrollo en WORDPRESS	-	Desarrollo en WORDPRESS	-
Administración GRATIS *	-	Administración GRATIS *	-	Administración por el CLIENTE	-	Administración por el CLIENTE	-
-	-	-	-	-	-	Cobro de Tarjeta por PAYPAL	-
<b>GRATIS</b>	-	<b>GRATIS</b>	-	<b>GRATIS</b>	-	<b>GRATIS</b>	-

Cotización realizada en páginas web del Ecuador  
Página Web: <http://www.paginaswebecuador.ec/>


## ANEXO H. Tasa libre de riesgo para cálculo CAPM

Markets

# United States Rates & Bonds

Your capital is at risk

[Overview](#) [Indices](#) [U.S.](#) [U.K.](#) [Germany](#) [Japan](#) [Australia](#)



**Bloomberg**  
**BREAKAWAY**

The Summit  
for CEOs by CEOs

June 20-21, 2018  
New York City

[Apply to Attend](#)

### Treasury Yields

NAME	COUPON	PRICE	YIELD	1 MONTH	1 YEAR	TIME (EST)
GB3:GOV 3 Month	0.00	1.61	1.64%	+21	+114	2/23/2018
GB6:GOV 6 Month	0.00	1.80	1.84%	+23	+121	2/23/2018
GB12:GOV 12 Month	0.00	1.94	2.00%	+24	+122	2/23/2018
GT2:GOV 2 Year	2.25	100.02	2.24%	+16	+110	2/23/2018
GT5:GOV 5 Year	2.63	100.03	2.62%	+18	+81	2/23/2018
GT10:GOV 10 Year	2.75	99.00	2.87%	+22	+56	2/23/2018

LIVE TV Search

Consulta realizada en página Bloomberg.

Página Web: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

## ANEXO F. Beta para cálculo CAPM para Radio Horizonte y Alfa Net

<b>Date updated:</b>	05-ene-18					
<b>Created by:</b>	<a href="mailto:Aswath.Damodaran@stern.nyu.edu">Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu</a>					
<b>What is this data?</b>	Beta, Unlevered beta and other risk measures					US companies
<b>Home Page:</b>	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>					
<b>Data website:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>					
<b>Companies in each industry:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</a>					
<b>Variable definitions:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a>					
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?						Marginal
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use						24,00%
<b>Industry Name</b>	<b>Number of firms</b>	<b>Beta</b>	<b>D/E Ratio</b>	<b>Effective Tax rate</b>	<b>Unlevered beta</b>	<b>Cash/Firm value</b>
Telecom (Wireless)	18	1,30	119,97%	7,95%	0,68	3,88%
Telecom. Services	66	1,08	79,53%	8,05%	0,68	6,13%

ANEXO G. Prima de riesgo para cálculo CAPM para Radio Horizonte y Alfa Net

<b>Date updated:</b>	31-dic-13	
<b>Created by:</b>	<a href="mailto:Aswath.Damodaran@stern.nyu.edu">Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu</a>	
<b>What is this data:</b>	Historical returns: Stocks, T.Bonds & T.Bills with pre	US companies
<b>Home Page:</b>	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>	
<b>Data website:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>	
<b>Companies in e:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</a>	
<b>Variable definit</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a>	

<i>Risk Premium</i>		<i>Standard Error</i>	
Stocks - T.Bi	Stocks - T.Bo	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
8,09%	6,38%	2,10%	2,24%
6,58%	4,24%	2,39%	2,70%
9,85%	5,98%	6,12%	8,70%

## ANEXO H. Riesgo país para cálculo CAPM para Radio Horizonte y Alfa Net

### **Riesgo País**

<b>VALOR</b>	
Febrero-22-2018	501.00
Febrero-21-2018	504.00
Febrero-20-2018	507.00
Febrero-19-2018	497.00
Febrero-18-2018	497.00
Febrero-17-2018	497.00
Febrero-16-2018	497.00
Febrero-15-2018	509.00
Febrero-14-2018	532.00
Febrero-13-2018	534.00
Febrero-12-2018	518.00
Febrero-11-2018	543.00
Febrero-10-2018	543.00
Febrero-09-2018	543.00
Febrero-08-2018	506.00
Febrero-07-2018	471.00
Febrero-06-2018	474.00
Febrero-05-2018	460.00
Febrero-04-2018	436.00
Febrero-03-2018	436.00
Febrero-02-2018	436.00
Febrero-01-2018	436.00
Enero-31-2018	442.00
Enero-30-2018	453.00
Enero-29-2018	448.00
Enero-28-2018	445.00
Enero-27-2018	445.00
Enero-26-2018	445.00
Enero-25-2018	450.00
Enero-24-2018	463.00

### **Banco Central del Ecuador**

[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)