

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE CABINAS TELEFÓNICAS A PEQUEÑOS NEGOCIOS**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

EDWIN DANIEL CAJAS BECERRA
MARÍA JOSÉ ROMÁN JARAMILLO

DIRECTOR:

Ing. Roberto Sánchez

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Roberto Sánchez

INFORMANTES:

Ing. Paulina Mancheno

Ing. Paúl Idrobo

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a las personas que más amo, a mis padres, por ser el apoyo incondicional que he necesitado a lo largo de mi vida, por estar a mi lado en los momentos difíciles, por alentarme en mis caídas y por cortejarme en mis victorias. A ellos, que con cariño, paciencia y dedicación lograron que sea una mujer de bien y llena de sueños y que gracias a su esfuerzo, protección y omnímoda ayuda me impulsaron a alcanzar mis metas. Gracias.

María José

DEDICATORIA

A mi Luz, por ser mi guía, mi compañía, por ser un ejemplo a seguir, por las grandes enseñanzas impartidas, por esos momentos inolvidables, por su abrigo, por todo el amor que me dio y que siempre vive en mí.

A mi madre y a mi padre, por su apoyo incondicional, por ser mi soporte diario, por todo lo que son y lo que han construido como familia.

Daniel

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por guiar mi camino, a mis padres, por brindarme su inconmensurable amor, a mis hermanos por ser la alegría de mis días, a Daniel, por su contagioso optimismo, especialmente en este proyecto, a mis amigos, por demostrarme su amistad incondicional, y en especial a Santiago T. por ser un gran apoyo en mi vida, por compartir sus experiencias y por regalarme su inmenso cariño, su paciencia y su tiempo.

María José

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mi Madre Dolorosa, por su infinito amor.

A mis padres, por la formación recibida, por todos los esfuerzos que hicieron y por su comprensión de cada día, a mis hermanos y mi cuñada por todo el apoyo que me han brindado, a mi sobrina hermosa por toda la alegría que me infunde, a María José, copartícipe de este logro que ha permitido alcanzar el éxito deseado, a mis familiares, que supieron darme una palabra de aliento y a todos mis amigos, por los momentos compartidos y por hacer de este camino un viaje inolvidable.

Daniel

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

- 1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL PAÍS, 3
- 1.2. ANTECEDENTES DEL SECTOR, 6
 - 1.2.1. Evolución de las Cabinas Telefónicas, 10
- 1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, 14
- 1.4. FUERZAS DE PORTER, 16
 - 1.4.1. Rivalidad entre los Competidores, 16
 - 1.4.2. Ingreso de Nuevos Competidores, 18
 - 1.4.3. Productos Sustitutos, 19
 - 1.4.4. Poder de los Proveedores, 20
 - 1.4.5. Poder de Negociación de los Compradores, 21
- 1.5. FACTORES CLAVE DE ÉXITO, 22
- 1.6. REGULACIONES DE LA TELEFONÍA PÚBLICA, 23
 - 1.6.1. Concesiones para la Reventa de Minutos, 23

2. ESTUDIO DE MERCADO, 25

- 2.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO, 25
 - 2.1.1. Producto, 25
 - 2.1.2. Servicio, 26
- 2.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO, 27
 - 2.2.1. Determinación del Mercado Objetivo, 28
- 2.3. ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS, 30
 - 2.3.1. Tabulación de Datos a la Encuesta Aplicada, 31
 - 2.3.1.1. Análisis Descriptivo de Cruces de Variables, 41
 - 2.3.2. Formato de la Entrevista, 43
 - 2.3.3. Análisis de la Entrevista, 44
 - 2.3.4. Observaciones, 47
 - 2.3.5. Estimación de la Demanda, 48

3. MIX DE MARKETING Y ESTRATEGIAS DE MERCADO, 50

- 3.1. PRODUCTO, 50
- 3.2. PRECIO, 52
- 3.3. PLAZA, 55
- 3.4. PROMOCIÓN, 56
- 3.5. ESTRATEGIAS GENERADORES DE CRECIMIENTO, 58

4. ESTUDIO TÉCNICO, 59

- 4.1. LOCALIZACIÓN, 59
 - 4.1.1. Oficina Matriz, 59
 - 4.1.2. Cabinas Telefónicas, 59
- 4.2. DISEÑO DEL PRODUCTO, 61
- 4.3. EQUIPOS, 61
- 4.4. MANTENIMIENTO DE EQUIPOS, 63
- 4.5. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS, 63
 - 4.5.1. Proceso Técnico, 63
 - 4.5.2. Proceso Administrativo, 66

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO, 68

- 5.1. PLAN ESTRATÉGICO, 68
 - 5.1.1. Foda, 68
 - 5.1.1.1. Fortalezas, 68
 - 5.1.1.2. Oportunidades, 69
 - 5.1.1.3. Debilidades, 70
 - 5.1.1.4. Amenazas, 70
 - 5.1.2. Visión, 71
 - 5.1.3. Misión, 71
 - 5.1.4. Valores Corporativos, 71
 - 5.1.5. Objetivos Estratégicos, 72
 - 5.1.6. Estrategias, 73
- 5.2. ESTRUCTURA ORGNIZACIONAL, 76
 - 5.2.1. Organigrama, 76
 - 5.2.1.1. Estructura Funcional, 76
 - 5.2.1.2. Estructura por Cargos, 77
 - 5.2.2. Mapa de procesos, 80
 - 5.2.3. Descripción de procesos, 81

6. ANÁLISIS FINANCIERO, 89

- 6.1. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO, 89
 - 6.1.1. Inversión, 89
 - 6.1.1.1. Inversión en Activos Fijos, 90
 - 6.1.1.2. Inversión en Capital de Trabajo, 92
 - 6.1.2. Financiamiento y Costos de Recursos, 92
- 6.2. PRESUPUESTOS, 93
 - 6.2.1.1. Presupuesto de Ingresos, 94
 - 6.2.2. Presupuesto de Costos, 95
 - 6.2.3. Presupuesto de Gastos, 96
 - 6.2.4. Presupuesto de Capital de Trabajo, 97

6.3. ESTIMADOS FINANCIEROS, 97
6.3.1. Estado de Resultados, 98
6.3.2. Balance General, 99
6.3.3. Flujo de Caja, 100
6.3.4. Índices Financieros, 100
6.3.4.1. Índice de Liquidez, 101
6.3.4.2. Índice de Capital de Trabajo, 103
6.3.4.3. Índice de Endeudamiento, 104
6.3.4.4. Índice de Rentabilidad, 106
6.3.4.5. Análisis Dupont, 109
6.4. VALORACIÓN FINANCIERA, 110
6.4.1. Valor Actual Neto, 110
6.4.2. Tasa Interna de Retorno, 111
6.4.3. Periodo de Recuperación de la Inversión, 112
6.4.4. Punto de equilibrio, 113
6.4.5. Análisis de Sensibilidad, 114
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 117
7.1. CONCLUSIONES, 117
7.2. RECOMENDACIONES, 119
BIBLIOGRAFÍA, 121
ANEXOS, 123

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente estudio tiene como objeto evaluar la viabilidad financiera de la creación de una empresa de cabinas telefónicas para pequeños negocios, la cual se establecerá en el sector sur de la ciudad de Quito.

El valor agregado del negocio es el diseño innovador de las cabinas, que generará un ahorro de espacio debido al tamaño de su estructura y optimización del sistema en un solo equipo. Esto sin duda es un beneficio tanto para los propietarios de los pequeños negocios como para los consumidores finales, ya que los primeros no necesitan una inversión adicional para incrementar un nuevo negocio.

Las cabinas telefónicas se instalarán en las tiendas, bazares y farmacias en el sur de la ciudad, ubicadas en los barrios Villaflora, Atahualpa, El Camal, El Recreo, Magdalena, El Calzado y Solanda.

La viabilidad de proyecto se establecerá mediante una investigación de mercado a través de métodos cuantitativos y cualitativos, tales como observación, encuesta y entrevista, que se realizarán a varios propietarios de los pequeños negocios. Mientras que la viabilidad financiera será analizada mediante evaluadores financieros, tales como Valor Actual Neto,

Tasa Interna de Retorno y el Periodo de Recuperación de la Inversión; además, se proyectarán presupuestos anuales para tres años.

Se establecerá un Mix de Marketing, producto, precio, plaza y promoción, acorde a los resultados que se obtengan del estudio de mercado a realizarse.

Se espera que el negocio tenga una viabilidad exitosa ya que así, no solo se lograría un éxito económico sino también social, debido a que los pequeños negocios obtendrían un ingreso adicional sin la necesidad de incurrir en una nueva inversión.

INTRODUCCIÓN

La comunicación actualmente en el mundo constituye una de las formas en que las personas interactúan entre si y establecen lazos. Existen muchas formas de comunicación las cuales pueden ser gestuales, escritas, orales, etc.

Los medios de comunicación en todo el planeta han ido evolucionando desde la aparición del lenguaje hace 100.000 años, yendo desde la comunicación oral hacia la escrita. Esta última se ha desarrollado a través del envío de cartas y consecutivamente desde la invención de la imprenta que ha permitido la publicación de libros y posteriormente periódicos.

Varios años después se crea el teléfono, la radio, el cine y la televisión, medios por los cuales la población ha podido enterarse de los acontecimientos ocurridos en las últimas décadas.

Gracias al desarrollo de la tecnología y la creación de las telecomunicaciones, estos medios de comunicación quedaron vetustos y han sido reemplazados por teléfonos móviles, correo electrónico y redes sociales.

En el Ecuador, las telecomunicaciones son proveídas por varios operadores tales como: Porta, Movistar, Alegro, TVCable, Corporación Nacional de Telecomunicaciones y Telmex. Esta última operadora es una transnacional mexicana, que empezó a funcionar

hace aproximadamente un año. Estas empresas proporcionan a la población servicios de telefonía móvil, televisión por cable, telefonía fija, telefonía pública e Internet.

La telefonía pública en el Ecuador es un servicio muy demandado, debido a la necesidad de comunicación inmediata y el bajo nivel de ingresos de la población, provocando que las personas recurran a los locutorios o también denominadas cabinas telefónicas a realizar llamadas a diferentes destinos y de montos cortos.

Las usuales cabinas, poseen una estructura de gran tamaño y están conformadas por un conjunto de diversos equipos; es por eso, que se ha planteado un diseño innovador que permite el ahorro de espacio físico y que genera un ingreso adicional a los propietarios de los pequeños negocios sin necesidad de inversión.

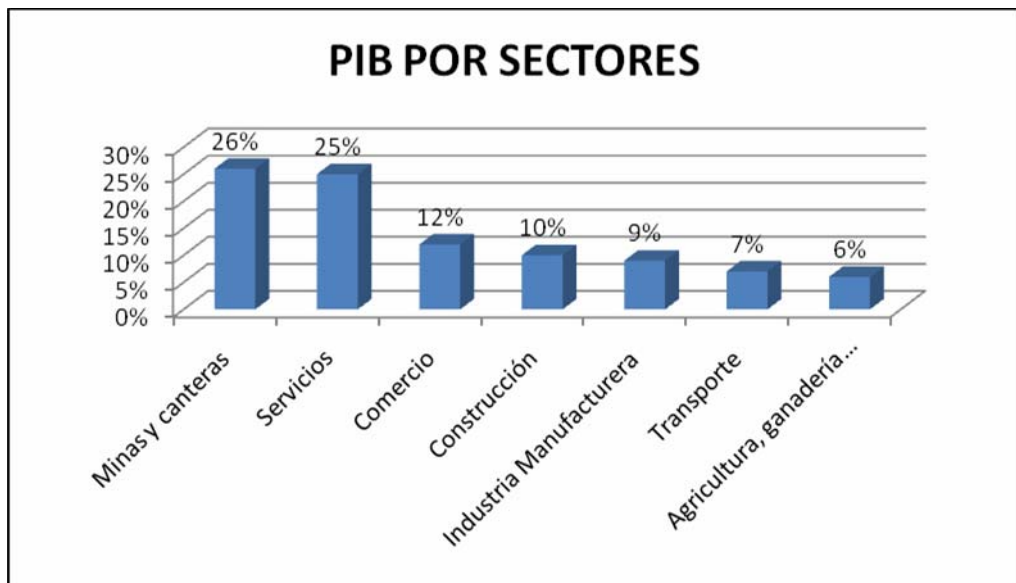
1.ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL PAÍS

La situación actual del país enfrenta un nuevo modelo económico por parte del Gobierno, las condiciones actuales de mercado internacional que aqueja a la economía mundial, han ocasionado cambios en las tendencias de los principales indicadores macroeconómicos.

Si bien según proyecciones del Banco Central del Ecuador, en el año 2008 el PIB real alcanzó los USD 23.264 millones, lo que significó un crecimiento del 5,32%, la proyección de crecimiento para el 2009 es de 3,15% con respecto al año anterior, lo que significaría USD 23.998 millones. Esta disminución de la tasa de crecimiento se debe principalmente a la contracción de los mercados internacionales y de la producción nacional.

Los sectores que más aportaron al Producto Interno Bruto en el 2008, son principalmente:

Gráfico No 1

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: María José Román, Daniel Cajas

En lo referente a la balanza de pagos, en el segundo trimestre del 2008 se registró un superávit de USD 1.963,72 millones, monto 93,93% mayor al mismo período del año precedente; este aumento se debe principalmente al gran incremento en la cuenta corriente vía transferencias y balanza comercial, y un aumento en la cuenta de capitales.

Por su parte, la balanza comercial ha mantenido una tendencia superavitaria, debido al constante aumento de las exportaciones, lo que se atribuye principalmente al incremento del precio del barril de petróleo (WTI) y la depreciación del dólar, que tuvo su repunte en el 2008, lo que dio como resultado que hasta noviembre del 2008 el saldo de esta balanza comercial sea de USD 1.373,49 millones, que representa un incremento de 20,61% con respecto al mismo período del 2007. Sin embargo, a partir del mes de septiembre de 2008 el saldo de la balanza comercial

ha sido negativo, lo que se debe a la crisis internacional que está afectando a la economía mundial.

Otro factor importante que ha traído repercusiones en la economía ecuatoriana es la alta tasa inflacionaria, que en el período enero-diciembre 2008 cerró el año con un valor de 8,83%, la más alta desde el 2002. Este proceso inflacionario se debe principalmente a la crisis alimentaria a nivel mundial, el fuerte invierno a principios del 2008, lo que disminuyó considerablemente, la producción en la costa ecuatoriana, especulación causada por productores y distribuidores de ciertos bienes y la política de aumento del gasto público emprendida por el Gobierno.

En cuanto al sector monetario, al mes de diciembre de 2008, la reserva internacional de libre disponibilidad alcanzó USD 4.472,80 millones, valor que ha reportado una disminución de USD 1538,70 millones con respecto al valor del mes precedente. De igual manera, otro indicador que alcanzó un valor histórico es la base monetaria, que en el mismo mes tuvo un valor de USD 1.316,30 millones.

Y finalmente el sector financiero y banca pública, al 30 de noviembre de 2008 contaba con 137 entidades, entre bancos privados y públicos, cooperativas, mutualistas y otras entidades financieras, con un total de activos por USD32.466,10 millones, manteniendo una constante tendencia de crecimiento desde la entrada del Ecuador en dolarización.

1.2. ANTECEDENTES DEL SECTOR

El desarrollo del sector de comunicaciones en el Ecuador, y en especial la telefonía nacional, tiene su origen el 11 de febrero de 1971, mediante el Decreto Supremo No. 254, en el cual se expidió la Ley General de Telecomunicaciones que dispuso que "...la explotación de los servicios de la Red General de Vías de Comunicaciones", la ejercerán dos empresas estatales adscritas al Ministerio de Obras Públicas, que se denominarán: Empresa de Telecomunicaciones Norte, con sede en Quito y Empresa de Telecomunicaciones Sur, con sede en Guayaquil. Cada una tendrá personería jurídica, patrimonio y fondos propios.

Hablar de los inicios del Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) y de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SENATEL) nos abre una ventana hacia los hechos más destacados que motivaron la creación de estos importantes organismos del sector.¹

La creación del Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL) fue en el mes de octubre de 1972, año en el cual el Gobierno Nacional impulsó el marco regulatorio de las telecomunicaciones como resultado de la necesidad de desconcentrar las funciones del Estado, esto es la regulación, planificación y operación.

Este sistema monopólico estatal poco a poco requirió de un giro hacia un nuevo esquema acorde a los cambios acelerados que el mercado exigía. Es indudable que para 1990 las telecomunicaciones se caracterizaban por un crecimiento vertiginoso, reflejado en la instalación de 537,895 líneas telefónicas que eran aproximadamente 18 por cada 100 habitantes y para 1991 el servicio ya era automático en un 75 por ciento a nivel nacional.

¹**Historia de las telecomunicaciones;** CONATEL,
http://www.conatel.gov.ec/site_conatel/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=76

A partir del 10 de agosto de 1992, se reestructuró el sector de telecomunicaciones ecuatoriano con la aprobación de la Ley Especial de Telecomunicaciones, en la que se mantuvieron los servicios básicos de telecomunicaciones como un monopolio exclusivo del Estado, mediante la transformación del IETEL en Empresa Estatal de Telecomunicaciones (EMETEL).

Un aspecto importante de esta Ley radicó en la creación de la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTEL) como ente de regulación y control, sujeto a la vigilancia del Congreso Nacional.

Posteriormente, surgieron nuevas expectativas sobre la necesidad de modificar la mencionada Ley, pues se argumentaba la concentración de funciones en un solo organismo público (la Superintendencia de Telecomunicaciones), el mismo que ejercía simultáneamente atribuciones de regulación y de control en el sector de telecomunicaciones. Esta razón, sumada a la queja de los usuarios por la falta de apoyo e interés gubernamental para el crecimiento y desarrollo del sector, constituyeron el factor principal que impulsó la reforma a la Ley Especial de Telecomunicaciones promulgada el 30 de agosto de 1995 (R.O. 770), así como la aprobación de la Ley de Radiodifusión y Televisión.

Se destacó como fundamental reforma de esa Ley, la independencia de funciones que fueron otorgadas a los organismos creados, esto es: el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), como ente de administración y regulación de las telecomunicaciones en el Ecuador, incluyendo el espectro radioeléctrico; como el Administrador de las Telecomunicaciones en el Ecuador ante la Unión

Internacional de las Telecomunicaciones (UIT); y, con facultades para ejercer la representación a nombre del Estado; la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SNT), como ente encargado de la ejecución e implementación de las políticas y regulación de telecomunicaciones emanadas del CONATEL, incluyendo el Plan Nacional de Frecuencias aprobado por el CONATEL (excepto las bandas de radio y televisión de competencia del CONARTEL y las de servicio móvil marítimo administrados por la Armada Nacional); y, la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTEL) como el organismo de control y monitoreo del espectro radioeléctrico, así como de supervisión y control de operadores y concesionarios.

Con la promulgación, en el mes de marzo de 2000, de la Ley para la Transformación Económica, se reorientó la política para el sector de telecomunicaciones hacia el régimen de libre competencia de los servicios, plasmada en la reforma del artículo 38 de la Ley Especial de Telecomunicaciones, delegando así al CONATEL la elaboración y promulgación de un apropiado marco regulatorio para propiciar el mercado en condiciones de libre competencia.

Para afrontar el nuevo reto, desde el año 2000 hasta la presente fecha, tanto el CONATEL como la SENATEL, vienen trabajado conjuntamente por el fortalecimiento del sector de las telecomunicaciones, dirigiendo sus esfuerzos hacia la consolidación de un mercado en apertura, con alto nivel competitivo, dentro de un marco regulatorio con garantías y seguridad jurídica.

El mercado de las telecomunicaciones en el Ecuador se rige por los siguientes principios:

- Universalidad, es decir, acceso de todos los ciudadanos a las telecomunicaciones básicas, en forma oportuna.
- Equidad, el acceso debe darse a precios justos y con la calidad adecuada.
- Libre competencia, impulso a la participación del sector privado en el desarrollo de las telecomunicaciones, promoviendo un clima propicio para la inversión privada y evitar prácticas contrarias a ésta, así como la creación de obstáculos al libre acceso.
- Apertura del mercado, de los servicios de telecomunicaciones dentro de un régimen de libre competencia, promoviendo el cambio desde el monopolio hacia la libre competencia.
- Calidad, promover el establecimiento de más y mejores mecanismos para el control de la calidad de los servicios prestados.
- Los objetivos de los organismos encargados de controlar y supervisar el sector, son:
- Impulsar el crecimiento y desarrollo del servicio.
- Fomentar el acceso universal a los servicios de telecomunicaciones.

- Proponer legislación actual y acorde al nuevo entorno internacional, en especial al aspecto tecnológico.
- Elaborar la regulación necesaria para el desarrollo del mercado nacional de los servicios de telecomunicaciones en régimen de libre competencia.
- Establecer procedimientos administrativos eficientes, transparentes, y no discriminatorios.
- Asegurar, a través de la supervisión, la calidad en la prestación del servicio.
- Otorgar nuevos títulos habilitantes (autorización para prestar los servicios) e iniciar los procesos de renovación.
- Ampliar la oferta de los servicios prestados, con criterios de calidad internacional.

1.2.1. Evolución de las Cabinas Telefónicas

La cabina telefónica nació en Inglaterra, hace ya más de 50 años y se fue expandiendo por el mundo. Tiene también la ventaja del progreso, a pesar de mantener su forma tradicional, muchos fabricantes adoptan para su fabricación nuevos materiales, mejorando así sus prestaciones, desde la parte acústica hasta una mejora en el acabado y la pintura, que protegerá al material de la estructura y prolongará su vida útil. El mismo caso se observa en la cabina típica americana de metal.

Esta réplica de cabina inglesa se fabrica en madera de roble, el letrero del frente puede individualizarse; incluye luz, ventilador, alfombra y vidrio de seguridad.

Otras cabinas logran una buena captación de su función por razón de la sencillez de su forma, un objeto que estéticamente puede resultar poco

seductor, no necesariamente es poco expresivo. Incluso cuando posee secciones transparentes, deja ver al teléfono haciendo que sea inconfundible con otro elemento de mobiliario urbano.

Un método también muy visto, especialmente en los últimos modelos, es pintar a la cabina con los colores que identifican a la compañía telefónica. Normalmente está presente el nombre de la compañía o al menos su logotipo.



A la hora de realizar un análisis formal, hay una realidad cruzada, en la que también participa activamente la tecnología aplicada al producto, tanto en materiales como en procesos. Si bien la extensa variedad de materiales disponibles permite producir casi cualquier tipo y/o alternativa de diseño, hay varias situaciones (detalladas a continuación) que mantienen la estabilidad en las formas. Por estabilidad de formas compréndase que no hay cambios radicales o extremadamente abruptos entre modelos o épocas.

La cabina contemporánea presenta algunas cualidades interesantes, como la buena adaptabilidad al entorno, ya que se adecua a casi cualquier arquitectura. El aspecto comunicacional está bien cubierto y cuenta con tecnología de materiales que la hace duradera y resistente a diversas situaciones, como el vandalismo. Lo malo es que funcionalmente no satisface a todas las necesidades que un usuario puede esperar, como aislamiento acústico y protección en días de lluvia.



Otra circunstancia que condiciona al diseño, es el entorno en el que se sitúa al producto. El mobiliario urbano, en este caso las cabinas telefónicas, debe tener la capacidad de adaptarse al medio, tanto a otros productos ya presentes de mobiliario, como a la arquitectura presente. La forma del diseño no debería aparecer como algo ajeno o extraño al entorno, a pesar de que sí debe marcar sutilmente su presencia.

Entiéndase por sutilmente que, el producto sea visto por quién lo necesita, no que resalte exageradamente sin motivo funcional.

Y por último se llega, tal vez a lo principal, pero injustamente relegado. En el planteamiento de diseños debería rescatarse la idea primaria de funcionalidad: es preciso que el mobiliario urbano se ajuste a las necesidades humanas y dé solución práctica a requerimientos concretos. Asimismo, debe extorsionar lo menos posible la amplitud de los espacios, y contribuir a la movilidad y facilidad de visualización del peatón.

En lo que se refiere a la adaptabilidad al medio, la evolución parece no tomar el rumbo esperado, para el contexto actual de la ciudad. Se supone que algo que se adapta, no lo hace solo en el ámbito formal, sino que se adapta a las necesidades de las personas, que son quienes interactúan con los objetos. Porque si se piensa bien, a veces un producto que no es estéticamente el más atractivo, si satisface concretamente las necesidades de la persona que lo necesita.

Precisamente, si las grandes urbes cuentan cada vez con más habitantes en menos espacio físico, y con mayor número de elementos en él, el nuevo producto debe adecuarse a las necesidades que esas condiciones requieren. Sea una cabina telefónica o cualquier elemento de mobiliario urbano, no se trata de que este cumpla su función específica y nada más, sino que debe ser un aporte para remodelar y reconfigurar nuestro hábitat, volviéndolo más eficiente y ameno.

Surge ahí, la temática acerca del diseño exclusivo, que decrece progresivamente con los años. Un mismo diseño puede ser visto en distintas ciudades o incluso continentes, y así es como la identidad de las ciudades desaparece poco a poco. Y no es ésta la única problemática a tratar. Un diseño que fue concebido para una ciudad con sus necesidades, no necesariamente puede satisfacer las necesidades de otra ciudad con características distintas.²

² Cfr., **Evolución histórica de la cabina telefónica**, Adrián Blanco 2001

http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Proceso_de_Dise%C3%B1o/Evo_Historica/Historia_Cabinas evolución histórica de la cabina telefónica, Adrián Blanco 2001

En el Ecuador el negocio de las cabinas telefónicas nació a principios de 1997 con una red de cabinas telefónicas ubicadas en la autopista General Rumiñahui, las cuales servían en casos de emergencia.

Las cabinas telefónicas antes dichas, eran equipos que funcionaban con moneda circulante; es decir eran teléfonos monederos. Estos se ubicaban también en restaurantes, estaciones de servicio, farmacias, despensas, residenciales y centros educativos.

Algunos años después, comenzaron a funcionar en el país dos grandes operadoras que son Porta y BellSouth, estas entidades además de ofrecer el servicio de telefonía móvil introdujeron en el mercado nacional un nuevo servicio de cabinas telefónicas, las mismas que funcionaban con tarjetas prepago. El consumidor final podía obtener estas tarjetas con diferentes cantidades de minutos y por lo tanto a diferentes precios. Adicional a esto, las operadoras establecieron estrategias para que los consumidores puedan adquirir las tarjetas prepago en cualquier tienda, bazar, papelería, etc.

Luego, se implementó en el mercado nacional los llamados “locutorios”, los mismos que están conformados por varias cabinas acondicionadas con un teléfono básico y un visor lo que generaba un cierto nivel de privacidad para el consumidor; adicional a esto, el locutorio cuenta con un counter, el mismo que contiene los equipos que controlan los minutos consumidos y el manejo de caja.

Para poder montar un locutorio se requiere de una gran inversión tanto para adquirir los equipos como la estructura de las cabinas; sin dejar de considerar que este negocio requiere un gasto adicional para obtener los permisos necesarios de funcionamiento; como son: permiso de bomberos, patente, permiso de reventa de minutos, etc.

Actualmente, la demanda de las cabinas telefónicas monederas y con tarjeta prepago ha ido disminuyendo considerablemente con el paso de los años, por lo que ahora es difícil encontrar dichas cabinas en la ciudad.

Con respecto a los locutorios, estos negocios han ido incrementando otros servicios como venta de tarjetas prepago, recargas electrónicas, Internet, copias, etc., para poder solventar los altos costos fijos y variables que este demanda.

1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el Ecuador, el nivel de competencia que se relaciona con el giro de este proyecto ocupa un pequeño porcentaje del mercado.

Esta porción está ocupada por pocos comercializadores máster, ya que es un negocio que requiere de un alto nivel de inversión, porque se asumen los costos de estructura y equipos.

En Quito, la empresa que se denota en este nuevo nicho de mercado es “Tu Kbina”, la misma que no representa un alto nivel de competencia para este nuevo proyecto.

Cuadro No. 1

ANÁLISIS DE COMPETIDORES

COMPETIDORES	CARACTERÍSTICAS
Tu Kbina	- Instalación de equipos y estructura: sin costo - Precio por minuto: el precio de mercado - Cobertura: ciudades más grandes
Competidor Guayaquil	- Instalación de equipos y estructura: sin costo - Precio por minuto: el precio de mercado - Cobertura: ciudad de Guayaquil
Comercializador PORTA	- Instalación de equipos y estructura: con costo - Precio por minuto: el precio de mercado - Cobertura: a nivel nacional
Comercilizador MoviStar	- Instalación de equipos y estructura: con costo - Precio por minuto: el precio de mercado - Cobertura: a nivel nacional
Comercializador Alegro	- Instalación de equipos y estructura: con costo - Precio por minuto: el precio de mercado - Cobertura: a nivel nacional

Fuente: Portales web de distribuidores.

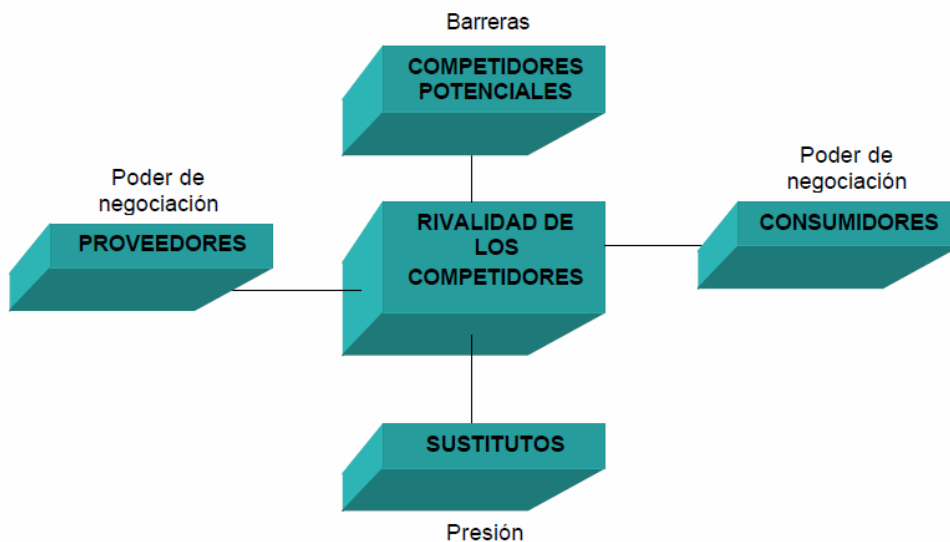
Elaborado por: María José Román, Daniel Cajas.

1.4. FUERZAS DE PORTER

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo donde se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.³

Gráfico No 2

FUERZAS DE PORTER



Fuente: Porter 2001

1.4.1. Rivalidad entre los Competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.⁴

³ Porter, Cinco Fuerzas, http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

⁴ Ibídem.

En el sector de las telecomunicaciones, en el Ecuador, encontramos compañías que ofrecen el servicio de reventa de minutos a los comercializadores máster, tales como Telefónica, Setel, Otecel, Alegro. El nivel de rivalidad que existe entre estas compañías de telefonía, en el ámbito de las cabinas telefónicas, no es muy alto ya que el giro principal de estas compañías es la telefonía celular.

Cuadro No 2

OPERADORAS TELEFÓNICAS DEL ECUADOR

	Movistar	Porta	Alegro
Abonados	3,2 millones	8,1 millones	0,3 millones
Ingresos anuales (USD)	400 millones	2 mil millones	37,5 millones
Cobertura	Media	Alta	Media

Fuente: Portales web de Movistar, Porta y Alegro
Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

Gráfico No 3

COBERTURA DE OPERADORAS

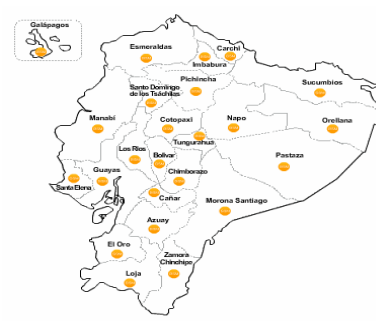
Cobertura Movistar



Cobertura Porta



Cobertura Alegro



En cambio, que el nivel de rivalidad entre locutorios o comercializadores menores, se basa generalmente en el precio por minuto que ofrecen. Ya que el precio lo determinan ellos, teniendo un precio mínimo base establecido por el comercializador máster.

Sin duda, la rivalidad entre comercializadores máster es de un nivel mayor, ya que la finalidad de estos es conseguir clientes que estén dispuestos a ofrecer el servicio de cabinas telefónicas, es decir, encontrar comercializadores menores.

Algunos factores que influyen en el grado de rivalidad de este sector, son:

- Gran número de integrantes.
- Costos fijos elevados
- Falta de diferenciación
- Crecimiento lento del sector

1.4.2. Ingreso de Nuevos Competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.⁵

El servicio de cabinas telefónicas, al ser un negocio medianamente rentable, el nivel de barrera de entrada es nulo. Debido a esto no podemos contar con

⁵ *Ibídem.*

barreras, tales como lo son las economías de escala o la diferenciación del producto, lo cual dificultaría el ingreso de nuevos competidores.

1.4.3. Productos Sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.⁶

En la industria de las telecomunicaciones, los locutorios o cabinas telefónicas tienen como productos sustitutos, los siguientes:

- Correo electrónico. Es una herramienta de comunicación que permite transmitir información escrita pero el acceso al mismo es limitado, ya que este depende del nivel económico de quien lo va a usar y la oferta disponible en el mercado.

En el año 2007, el número de habitantes que tenían acceso al internet en el Ecuador llegó a un millón, entre usuarios conmutados y dedicados.⁷

- Mensajería instantánea. Es un medio muy eficiente para el entorno local, sin embargo el problema radica cuando la necesidad de comunicación es a nivel internacional ya que el costo por mensaje internacional es alto y el número de caracteres por mensaje es muy poco.

En un día promedio, a través de Movistar se envían 7 millones de mensajes, de Porta 6 millones y de Alegro 0,9 millones.⁸

⁶ Ibidem.

⁷ AEPROVI, http://www.aeprovi.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=203&Itemid=34

⁸ EXPLORED, [www. Explored.com.ec](http://www.Explored.com.ec)

- Telefonía celular. Es un producto que sustituye en gran manera a los locutorios. Y estos solo desplazan a los locutorios en tanto que el usuario posea saldo en su cuenta, mientras tanto los locutorios son una gran ayuda para aquellos que no tienen el saldo suficiente como para hacer llamadas internacionales o llamadas de larga duración.

El número de abonados a la telefonía móvil, en el año 2009 llegó a 11,6 millones de habitantes.

1.4.4. Poder de los Proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.⁹

El poder que ejercen los grandes proveedores, sobre este sector de las telecomunicaciones, es alto y éste está determinado por los siguientes factores:

- Concentración del sector.
- Escasa competencia con productos sustitutos.

⁹ Porter, Cinco Fuerzas, http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

- La importancia del a empresa para el proveedor de minutos no es de un nivel muy alto ya que el proveedor podría prescindir el contrato y aun así mantener favorable su nivel de rentabilidad.
- Importancia del insumo. Los minutos que ofrece la operadora, proveedor, al comercializador máster son la materia prima más importante, es decir sin minutos no habría negocio. Debido a lo cual el nivel de influencia se vuelve muy alto.
- Integración hacia adelante. Es posible que las operadoras puedan ejercer la integración hacia adelante, de hecho lo han efectuado ya con cabinas públicas que funcionan con tarjetas prepago.

1.4.5. Poder de Negociación de los Compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.¹⁰

El poder de negociación de los consumidores finales es mínimo y hasta nulo ya que los precios vienen fijados y son constantes. Lo cual no permite llegar a una negociación ni por minutos consumidos y tampoco por frecuencia de llamadas.

¹⁰ Ibídem.

El poder de negociación que poseen los clientes de este tipo de negocio (propietario del negocio) es bajo, ya que existen factores que favorecen de manera directa a la empresa, tales como el nivel de inversión, negociación con los grandes proveedores de minutos, proveedores de equipos y siendo este producto una innovación, el cliente no podrá encontrarlo en otros competidores en el corto plazo.

1.5. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores claves de éxito son aquellos elementos que le permiten al proyecto alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.¹¹

Por lo tanto, para este proyecto se han considerado dos factores importantes para poder lograr el éxito esperado en el mercado, sin dejar de lado la imagen distintiva de la empresa y son:

- Diseño innovador, que caracteriza al producto ofrecido, es uno de los factores claves éxito que generará una diferenciación del producto y de la empresa frente a lo ya existente en el mercado. Este nuevo diseño brinda comodidad, ahorro de espacio y la debida privacidad al momento de usar el servicio; de esta forma, el público podrá distinguir a la empresa cada vez que acuda a un negocio de barrio para efectuar sus llamadas telefónicas.

¹¹ Carlos López, Plan de negocios, 2002
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

- Localización de las cabinas, es un factor clave de éxito, ya que la colocación adecuada de dichas cabinas denota el éxito o fracaso del negocio; por lo general, las cabinas telefónicas deben ser ubicadas en pequeños negocios que se encuentren alejadas de los locutorios convencionales para poder atender a una mayor parte del mercado.

1.6. REGULACIONES DE LA TELEFONÍA PÚBLICA

1.6.1. Concesiones para la Reventa de Minutos

El otorgamiento de la concesión para la instalación, prestación y explotación del servicio de telefonía pública estará sujeto al pago a la SENATEL por los derechos de concesión en forma trimestral, durante todo el tiempo de duración de la concesión, equivalente a cinco décimas porcentuales (0.5%) de los ingresos brutos provenientes del servicio concedido.

Al igual que antes, la concesión tendrá una duración de 15 años y podrá ser renovada de conformidad con el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada. (Ver Anexo No 1).

Las empresas que prestan el servicio de telefonía fija, como parte de su contrato de concesión, tienen el compromiso de instalar un determinado número de teléfonos públicos en función del número de abonados telefónicos fijos que detentan. Similar obligación está vigente para las empresas CONECCEL S.A. y OTECEL S.A. concesionarias del servicio de telefonía móvil celular.

Según como se muestra en el Anexo 1, la Resolución de las concesiones establece los siguientes lineamientos:

- El contrato de concesión, otorgada a las operadoras, tiene una vigencia de 15 años, renovables en mutuo acuerdo.
- Las renovaciones de las concesiones, según el CONATEL, deben realizarse 24 meses antes de la terminación del contrato.

- Una vez extinguido el contrato, la operadora no podrá seguir prestando el servicio. Automáticamente, se revierte al Estado el derecho de explotar la telefonía móvil.
- La SENATEL convoca a un concurso público para seleccionar a un nuevo operador.
- El alcance y la cobertura geográfica de los servicios serán lo que se acuerden en el contrato de concesión.
- Los servicios de valor agregado por parte de la operadora, requerirán de un permiso señalado en el reglamento de servicios de valor agregado.¹²

¹² Cfr., Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO

2.1.1. Producto

Mediante la presunción de una fuente primaria, tal como la observación, se pudo deducir que las cabinas actuales demandan grandes espacios debido al tamaño de su estructura; es por eso que el concepto de este nuevo producto, nace a partir de la idea de implementar un segundo negocio sin la necesidad de requerir un espacio físico adicional al ya existente.

El nuevo producto que se va a lanzar al mercado, a través de este proyecto, consiste en la implementación de cabinas telefónicas a pequeños negocios, con un diseño innovador. El diseño de estas nuevas cabinas posee una estructura que se caracteriza por optimizar el espacio de los negocios ya existentes.

Adicional a esto, este nuevo tipo de cabina ofrece a los consumidores finales la privacidad necesaria para realizar sus llamadas cómodamente.

Una parte importante de este proyecto es la creación de una estrategia de mercado, en donde el propietario del negocio existente no necesita realizar ninguna inversión para contar con este tipo de producto y servicio. Es decir, la instalación todos los equipos y estructuras va por cuenta de la empresa de cabinas telefónicas sin ningún costo para el propietario.

2.1.2. Servicio

Conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien no material.¹³

El servicio de las cabinas telefónicas a nivel nacional, se ha caracterizado en estos últimos tiempos por la demanda de llamadas de muy corta duración; por lo cual, adicionar dichas cabinas a pequeños negocios satisface esta nueva tendencia del mercado.

El servicio que se oferta se caracteriza por brindar, al consumidor final, calidad en el servicio de llamada, comodidad, privacidad y economía con respecto al costo por minuto.

En la calidad del servicio de llamada se denota la calidad de transmisión de voz y nivel óptimo de señal.

¹³ Tesis PUCE, Mena Villalba Diego y Mena Coba Nathalia, (2006), **.Planeación estratégica de Marketing para un nuevo canal de venta para un distribuidor de telefonía celular en Quito.**

Con respecto a la comodidad y privacidad, el buen servicio que brinda este tipo de cabinas se refleja en el diseño de su estructura y el fácil manejo de sus equipos. Lo que permite al cliente realizar su llamada de manera rápida y eficiente.

Finalmente, este servicio de llamadas rápidas ofrece precios muy accesibles para los consumidores finales, ya que estos se encuentran dentro del nivel de precios del mercado.

2.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Es dividir el mercado en grupos homogéneos de posibles consumidores, en su grado de intensidad de su necesidad; es decir, es la división de mercados diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de diferentes.¹⁴

Una compañía puede segmentar su mercado en muchas formas diferentes y las bases para hacerlo varían de un producto a otro. Sin embargo, en el extremo superior de la lista se encuentra la división de todo el mercado potencial en dos categorías amplias: consumidores finales y usuarios de negocios.

Los usuarios de negocios son organizaciones empresariales, industriales o institucionales, que compran bienes o servicios para sus propios negocios o para hacer otros productos, los usuarios de negocios constituyen el “mercado de negocios”.¹⁵

La segmentación que se ha realizado dentro del mercado de negocios al cual va dirigido el producto del presente proyecto, se basa en características geográficas.

¹⁴ *Ibídem*

¹⁵ W. SANTON, (1998). **Fundamentos de Marketing**, México: McGraw Hill, pp. 92-97.

Es decir, se ha dividido en tres segmentos, Norte, Centro y Sur de la ciudad de Quito. Dentro de estos segmentos, los negocios con los cuales se va a trabajar son tiendas, papelerías, bazares y farmacias.

2.2.1. Determinación del Mercado Objetivo

“Mercado objetivo es el segmento del mercado al que está dirigido un producto o servicio.”

El mercado objetivo de este proyecto está compuesto por los pequeños negocios que se encuentran en los barrios del sur de Quito. Sean estos, tiendas papelerías, bazares y/o farmacias.

Por lo general, en este sector de la ciudad se requieren hacer llamadas de corta duración y de fácil acceso, es decir, que se encuentren cerca del consumidor final.

El muestro que se va a usar para la investigación de mercado es el probabilístico, ya que va dirigido a un sector específico de la ciudad y a un tipo de negocios detallado.

Los datos para determinar la muestra son los siguientes:

CUADRO No. 3
DATOS DE LA MUESTRA

Datos:	
Dimensión de Quito	12.000 km ²
Dimensión porcentual de Quito por sector:	Sur 45%
	Centro 15%
	Norte 40%
Negocios pequeños por km ²	15 unidades
P	0.5
Q	0.5
Nivel de Confianza	94%
Error de tipo muestral	6%
Z	1.96

Elaborado por: María José Román, Daniel Cajas

Población Objetiva:

PO = Dimensión Quito x Sector Sur de Quito x Numero de Negocios
pequeños en c/km²

PO= 12.000 x 45% x 15

PO= 81.000

Muestra:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.25 * 81.000}{(81000 - 1) * 0.06^2 + 1.96^2 * 0.25}$$

$$n = 245$$

La muestra resultante es de 245; es decir, que se deben realizar 245 encuestas a los pequeños negocios del Sector Sur de Quito para poder conocer la tendencia del negocio, con un nivel de confianza del 94% y 6% de Error.

2.3. ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS

Con la finalidad de obtener información de fuentes primarias se realizaron encuestas a los pequeños negocios del sector sur de Quito, donde se obtuvieron datos a cerca del conocimiento del negocio de cabinas telefónicas y disposición de contratación del servicio. Adicionalmente, las encuestas realizadas fueron de utilidad para determinar las preferencias a cerca de las características de las cabinas que pudieran contratar.

2.3.1. Tabulación de Datos a la Encuesta Aplicada

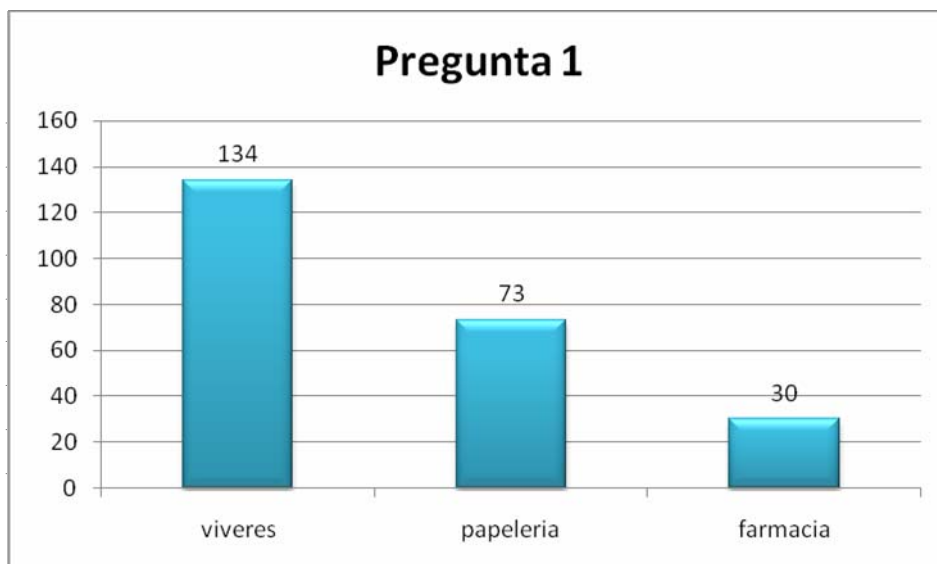
Los resultados obtenidos, en base a las encuestas realizadas, se muestran a continuación.

El formato de la encuesta realizada, se encuentra en el Anexo No. 2

Pregunta 1: Especifique Su tipo de Negocio

Objetivo: Determinar la cantidad de locales por cada tipo de negocio.

Gráfico No 4



Fuente: Encuesta

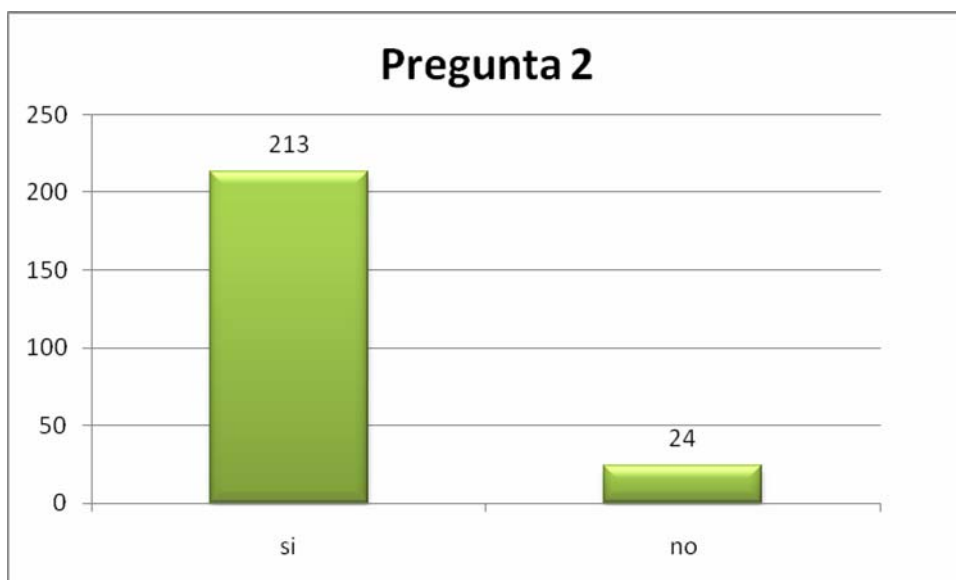
Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas

Los resultados obtenidos demuestran que hay un número mayor de negocios de víveres o tiendas que locales de papelerías o farmacias. Las encuestas nos indican que los negocios de víveres representan el 56%, las papelerías 31% y las farmacias el 13% del total encuestado.

Pregunta 2: ¿Le gustaría tener un ingreso adicional en su negocio, sin tener que invertir dinero?

Objetivo: Determinar la predisposición de los propietarios de los pequeños negocios con respecto a la oportunidad de adicionar un negocio sin tener que invertir.

Gráfico No 5



Fuente: Encuesta

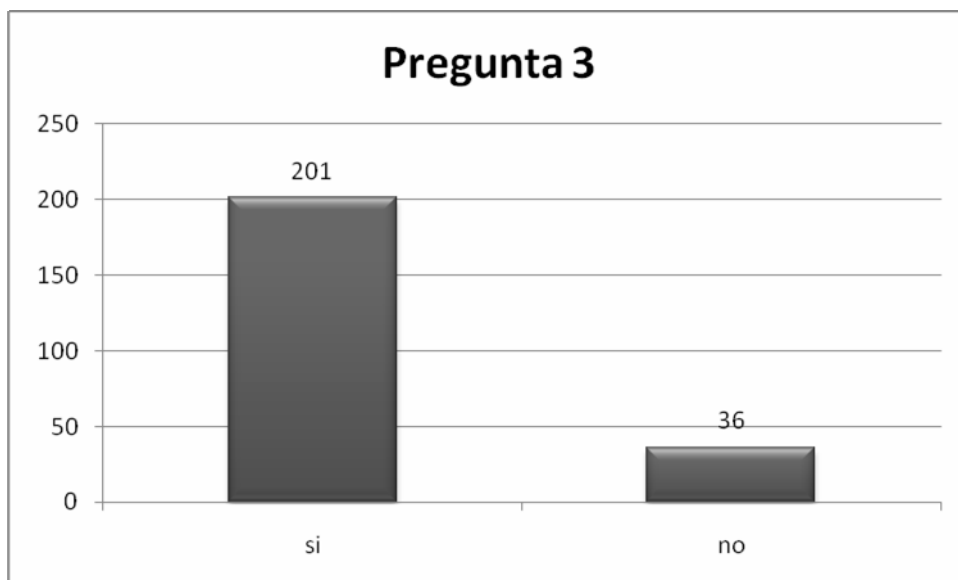
Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas

Como podemos observar, los rangos obtenidos determinan que los propietarios de los pequeños negocios tienen una predisposición positiva con respecto a la idea de obtener un ingreso adicional sin necesidad de invertir dinero.

Pregunta 3: ¿Sabe usted a cerca del negocio de cabinas telefónicas?

Objetivo: Comprobar si los propietarios de pequeños negocios poseen algún tipo de conocimiento a cerca de las cabinas telefónicas.

Gráfico No 6



Fuente: Encuesta

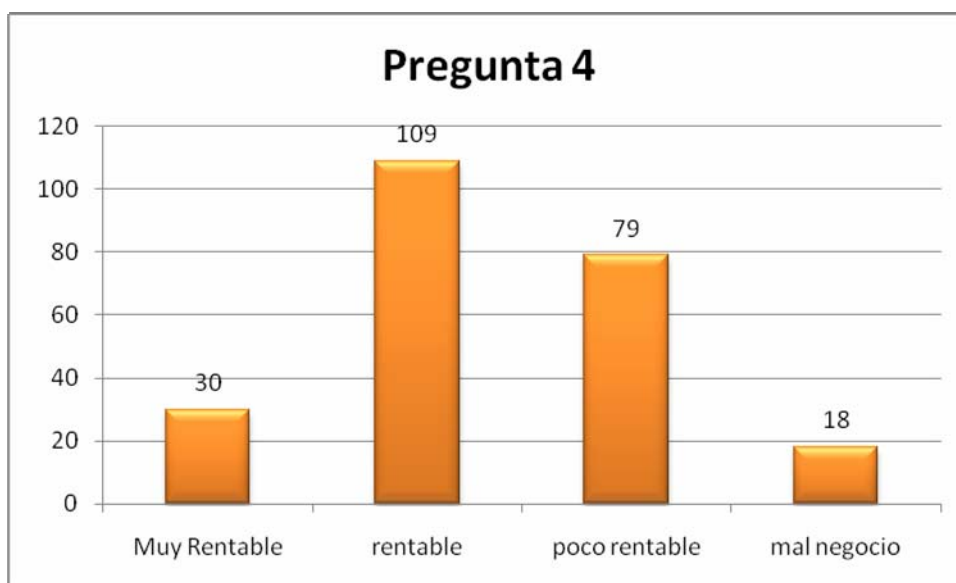
Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas

Los resultados de la pregunta tres denotan que el 85% de los propietarios de locales encuestados conocen el negocio de cabinas telefónicas, tomando en cuenta que dicho negocio es muy común en los últimos años.

Pregunta 4: Cree que el negocio de las cabinas telefónicas es:

Objetivo: Determinar la perspectiva que tienen los propietarios de pequeños negocios a cerca de las cabinas telefónicas.

Gráfico No 7



Fuente: Encuesta

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas

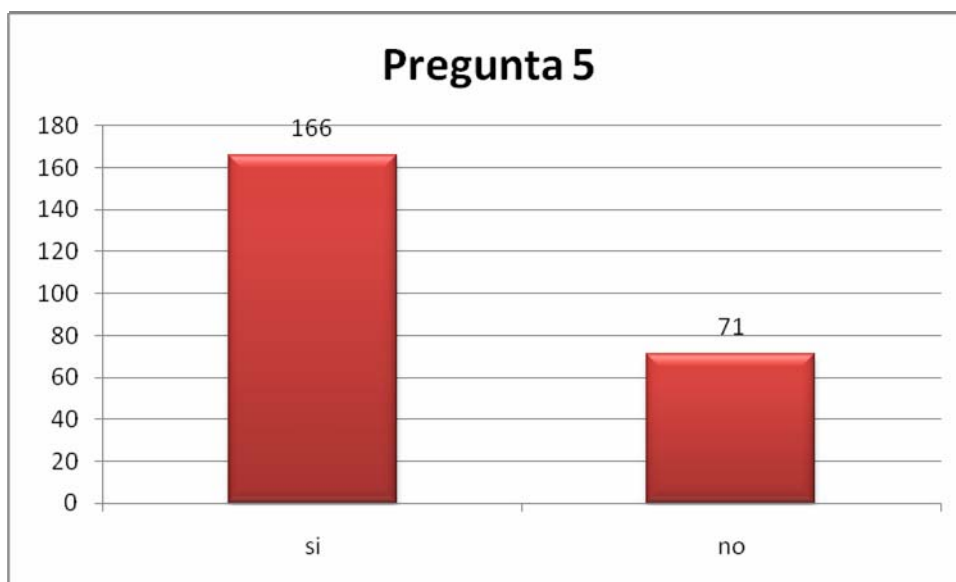
Los resultados obtenidos muestran que la percepción de que el negocio de cabinas telefónicas “muy rentable”, no es muy común entre los propietarios encuestados; sin embargo, la idea de que es un negocio rentable tiene el

46% de aceptabilidad, siendo esta la opción con porcentaje mas alto frente al resto de opciones, ya que la idea de “poco rentable” tiene un porcentaje de 33% y la opción de “mal negocio” tiene un porcentaje de 8%.

Pregunta 5: ¿Si existiera una empresa que se dedique a instalar cabinas telefónicas en pequeños negocios como el suyo, solicitaría sus servicios?

Objetivo: Mostrar el grado de aceptación de los propietarios para contratar el servicio de cabinas telefónicas

Gráfico No 8



Fuente: Encuesta

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas

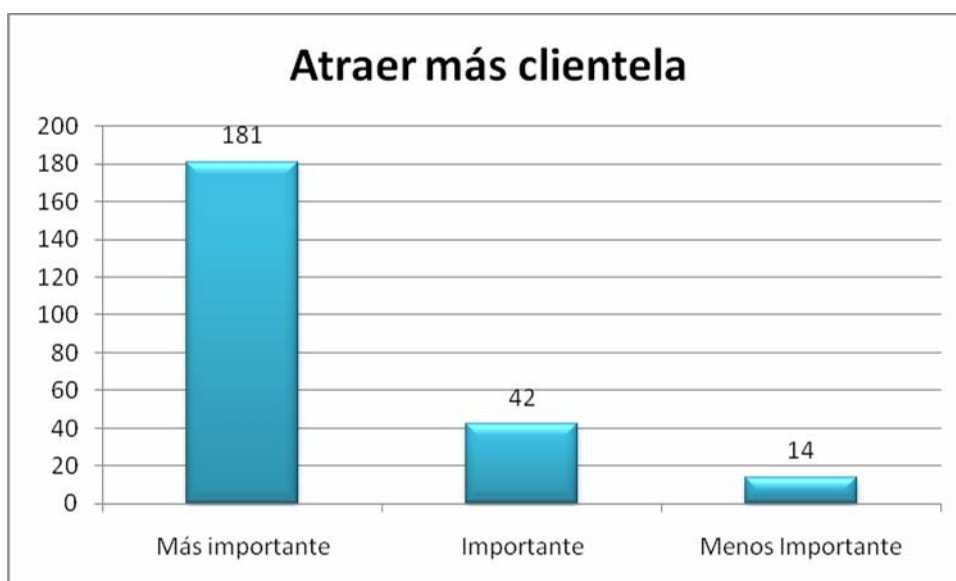
Se denota un buen grado de aprobación por parte de los propietarios de pequeños negocios para contratar el servicio de cabinas telefónicas; esto significa que, la aceptación representa un 62% versus al 38% de no aceptación.

Pregunta 6: Si usted decidiera incluir en su negocio el servicio de cabinas telefónicas, ¿Cuál de las siguientes sería sus prioridades?

Ordene según el grado de importancia, siendo 1 más importante y 3 el menos importante.

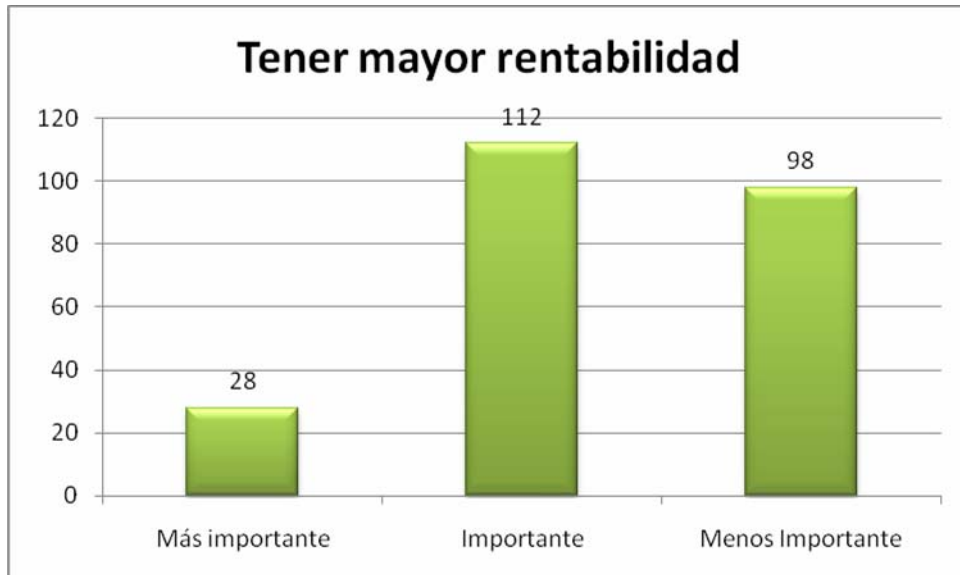
Objetivo: Jerarquizar las prioridades de los dueños de los pequeños negocios según el nivel de importancia otorgado por los mismos.

Gráfico No 9



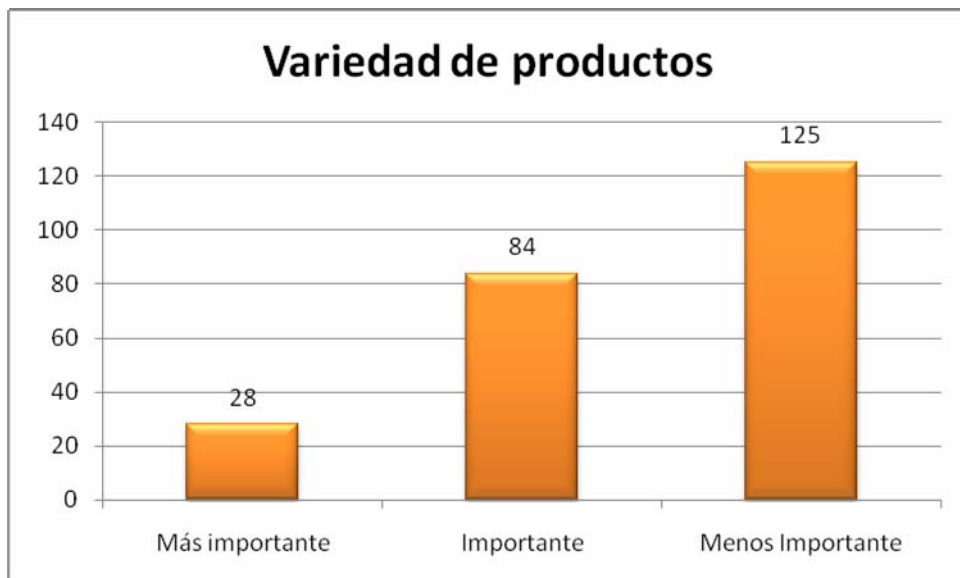
Fuente: Encuesta

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas

Gráfico No 10

Fuente: Encuesta

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas

Gráfico No 11

Fuente: Encuesta

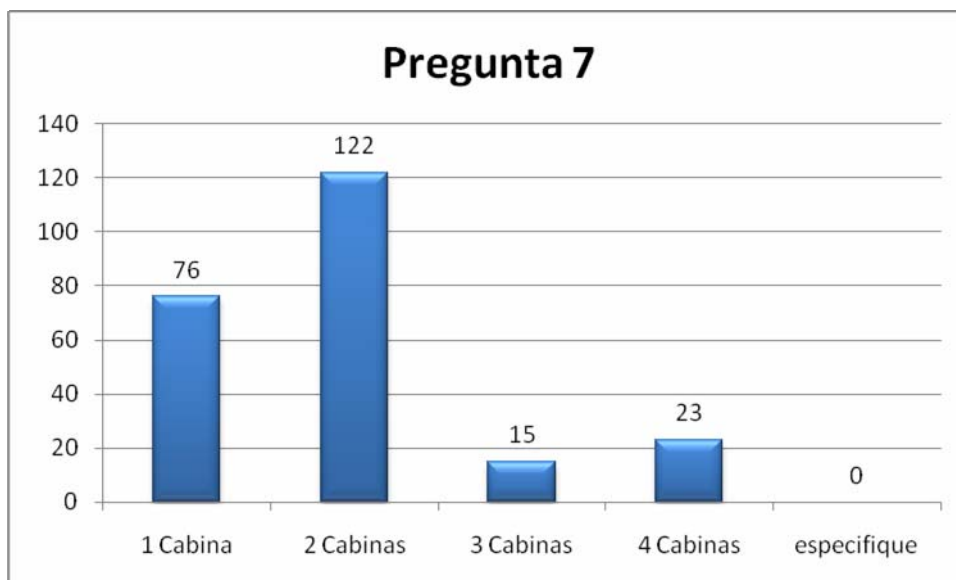
Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas

Los resultados obtenidos de las encuestas, nos indican que la primera prioridad de los dueños es “atraer más clientela” ya que este favorece al negocio existente. Como segunda prioridad encontramos a “mejorar su rentabilidad” y por último el ofrecer una mayor “variedad de productos” se encuentra como tercera prioridad para los dueños de los negocios.

Pregunta 7: ¿Cuál es el número de cabinas telefónicas que le gustaría tener en su negocio?

Objetivo: Determinar el número de cabinas que prefieren los propietarios.

Gráfico No 12



Fuente: Encuesta

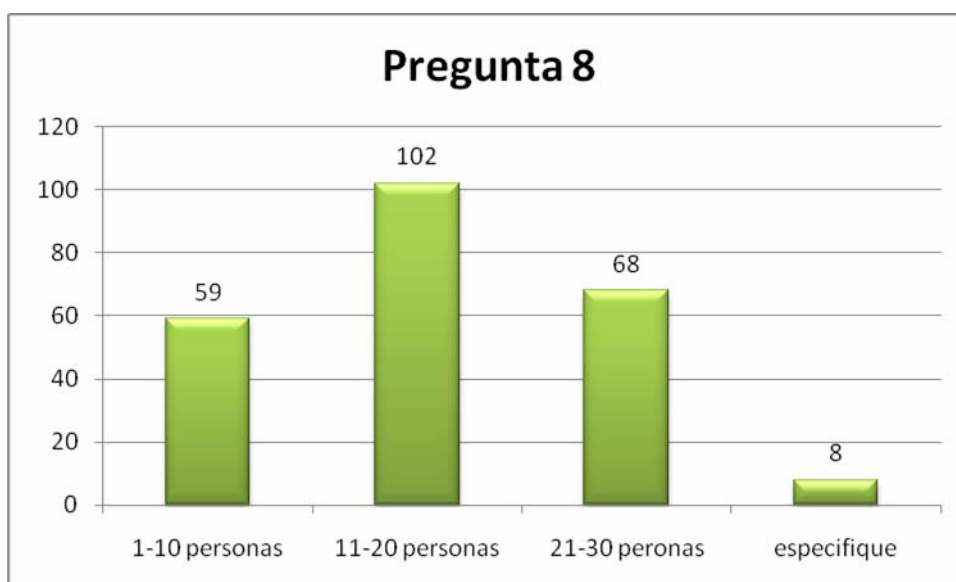
Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas

Esta pregunta nos permitió conocer el número de cabinas que los propietarios están dispuestos a solicitar. Según los resultados obtenidos el número de cabinas que tendría una mayor demanda es de “2”, el mismo que representa el 52% del total encuestado.

Pregunta 8: Si tuviera el servicio de cabinas telefónicas, ¿cuantas personas cree usted que utilizaría este servicio?

Objetivo: Establecer el número de posibles usuarios que demandarían el servicio de cabinas telefónicas.

Gráfico No 13



Fuente: Encuesta

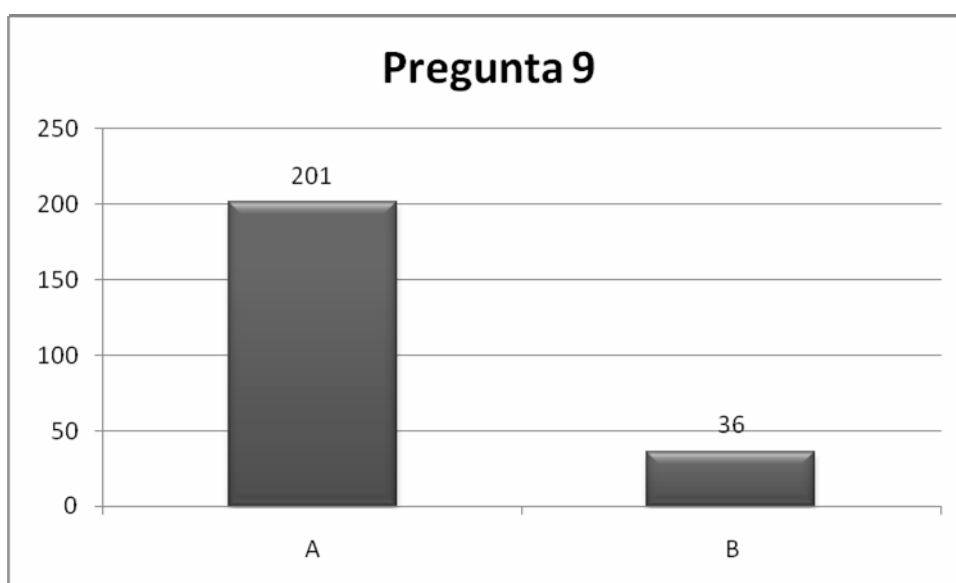
Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas

Se puede observar que el número de posibles usuarios que demandarían el servicio de cabinas telefónicas sería de “11 – 20” clientes diarios y un porcentaje menor de “21 – 30” clientes.

Pregunta 9: ¿Cuál es el tamaño de cabinas que usted estaría dispuesto a instalar en su negocio?

Objetivo: Conocer el diseño de cabinas mas aceptado por parte de los propietarios.

Gráfico No 14



Fuente: Encuesta

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas

Esta pregunta nos muestra que el diseño de mayor agrado para los propietarios es el tipo “A”; debido a que actualmente los negocios no disponen de amplios espacios como para instalar cabinas de gran tamaño.

La cabina de tipo B, es la cabina de los locutorios, es decir es de gran tamaño y con requerimiento de un gran espacio. Mientras que la cabina de tipo A, es de tamaño muy reducido y que puede ser instalada en la pared los pequeños locales de barrio.

2.3.1.1. Análisis Descriptivo de Cruces de Variables

1. Según el cruce entre la pregunta tres y la pregunta cuatro se concluyó que del total encuestado, el 85% de las personas conocían a cerca del negocio de cabinas telefónicas, este resultado relacionado con la pregunta cuatro podemos decir que existe un 59% de propietarios que consideran dicho negocio como rentable y muy rentable.
2. Según los resultados obtenidos del cruce de la pregunta siete y la pregunta ocho se puede deducir que al ser dos cabinas la opción con mayor aceptación se puede llegar a tener una demanda diaria promedio de 15 usuarios; es decir, que para satisfacer la necesidad de los posibles clientes no es preciso colocar mas de dos cabinas, ya que si esto sucediera se daría paso a un desperdicio de espacio, materiales y dinero.

3. Mediante el cruce realizado entre la pregunta cinco y la pregunta nueve se puede determinar que del total encuestados el 70% esta de acuerdo en contratar el servicio de cabinas telefónicas, este resultado al relacionarse con la pregunta nueve nos indica que existe una alta probabilidad de que el tipo de cabina A sea el más solicitado.
4. El cruce realizado entre la pregunta cinco y la pregunta uno, nos indica que el 70% de las personas encuestadas estaría dispuesta a solicitar el servicio de cabinas telefónicas, de las cuales el 56% serían instaladas en negocios de víveres ya que este tipo de negocio es considerado el mas numeroso en el sur de la ciudad.
5. El resultado obtenido del cruce de las preguntas dos y seis nos muestra que un alto porcentaje de propietarios, que les gustaría adicionar un segundo negocio sin tener que invertir, tendrían como prioridad atraer más clientela, en segundo lugar mejorar su rentabilidad y por último ofrecer variedad de productos y servicios.
6. Con el cruce realizado entre la pregunta cinco y la pregunta siete se puede concluir que del total de propietarios encuestados, un alto porcentaje está de acuerdo en contratar el servicio de telefonía instalando dos cabinas.

2.3.2. Formato de la Entrevista

La entrevista que hemos diseñado tiene como objetivo conocer la predisposición de los propietarios de pequeños negocios acerca de las cabinas telefónicas. Al plantear preguntas abiertas, da la oportunidad a las personas de comunicar su opinión acerca del tema.

El número de entrevistas realizadas a propietarios de pequeños negocios es de 80, considerando que este tamaño de muestra es el adecuado para obtener resultados óptimos que nos muestren el estado actual del mercado.

La entrevista antes mencionada tiene el siguiente formato:

ENTREVISTA

Preguntas:

1. ¿Qué tiempo tiene su negocio?
2. ¿Cuántas personas acuden diariamente en promedio a su local?
3. De esa cantidad de personas ¿Qué cantidad le han solicitado cabinas telefónicas?
4. ¿Qué referencia tiene ha cerca de las cabinas telefónicas?

5. ¿Han existido locutorios cerca de su local?

2.3.3. Análisis de la Entrevista

Al ser una entrevista con preguntas abiertas, el análisis a realizarse es de tipo cualitativo.

1. ¿Qué tiempo tiene su negocio?

El resultado de esta pregunta nos dio a conocer que el promedio de existencia de los locales entrevistados al sur de la capital es de 8 a 12 años.

El testimonio de un propietario sobre el tiempo que tiene el negocio fue: “Yo inicié este negocio hace unos 12 años, con el propósito de obtener un ingreso adicional.”

Otro testimonio, no cuenta que el negocio ha sido heredado de padres a hijos, alargando así la vida de la tienda por más de 15 años.

Dentro de esta pregunta, hay que tomar en cuenta que el negocio de víveres ha tenido una gran trascendencia en el mercado local, ya que se ha constatado que pueden mantenerse activos por largos años.

2. ¿Cuántas personas acuden diariamente en promedio a su local?

Mediante esta pregunta pudimos conocer que el promedio de personas que acuden diariamente a los pequeños negocios, especialmente a tiendas barriales, es de 45 a 50 clientes.

Los propietarios de los negocios afirman que la mayoría de los clientes que acuden a su local, son habitantes del mismo barrio. Lo que les permite tener un cierto nivel de demanda constante.

3. De esa cantidad de personas ¿Qué cantidad le han solicitado cabinas telefónicas?

Al igual que el resultado obtenido en la encuesta, el promedio de posibles clientes para el negocio de cabinas telefónicas es de 11 a 20 clientes diarios, siendo esta una cantidad alentadora para establecer dicho servicio.

El testimonio de un propietario, que tiene su tienda de abarrotes en el sector de la Villaflora, nos cuenta que el negocio de cabinas es demandado por un gran número de clientes por día.

4. ¿Qué referencia tiene a cerca de las cabinas telefónicas?

Los resultados de esta pregunta nos indican que la mayoría de las referencias obtenidas son positivas; es decir, que el negocio de cabinas telefónicas todavía es considerado como rentable, considerando que este no va a ser el giro del negocio.

Según Carlos Echeverría, propietario de un bazar, asevera que el negocio de las cabinas telefónicas es rentable, siempre y cuando se complemente con algún otro tipo de negocio, ya que en la actualidad mantener una sola idea de negocio no es rentable.

5. ¿Existen o han existido locutorios cerca de su local?

Las entrevistas realizadas nos indican que la mayoría de los locutorios o cabinas telefónicas, como únicos negocios, en las proximidades de los locales encuestados tuvieron que dejar de funcionar debido al gran número de ofertantes, mientras que los existentes tuvieron que adicionar un servicio para subsistir.

Según una propietaria de un negocio, “el origen de estos locutorios apareció hace algunos años atrás, cuando este negocio era considerado muy rentable”.

2.3.4. Observaciones

En transcurso de la realización de las encuestas y entrevistas, pudimos observar diferentes aspectos y características que influyen en el negocio de las cabinas. A continuación detallamos algunos de estos.

En los barrios visitados, al sur de Quito, se observó la existencia de un gran número de pequeños negocios.

En la mayoría de los locales visitados, se constató que existe el espacio suficiente para instalar cabinas pequeñas en los mismos.

Se notó un nivel de aceptación considerable, de la idea de un negocio adicional, por parte de los propietarios.

El apareamiento de nuevos locutorios saturó el mercado de cabinas telefónicas generando una fuerte competencia de precios.

A consecuencia de esto, la rentabilidad disminuyó y dio paso a la insolvencia de los mismos; es decir, las ventas mensuales generadas no eran suficientes para cubrir tanto costos fijos como variables, por lo cual muchos de estos tuvieron que cerrar.

2.3.5. Estimación de la Demanda

La demanda de un producto se estima tomando en cuenta la cantidad de producto que el mercado desea adquirir a un determinado precio.¹⁶

La estimación de la demanda nos ayuda a obtener un aproximado de las ventas diaria que se podrían generar en basa a la instalación de las cabinas telefónicas.

Para el cálculo de la demanda estimada se consideran las siguientes variables:

- Número de posibles propietarios que estarían dispuestos a contratar el servicio de telefonía.
- Promedio de usuarios diarios.
- Precio promedio por minuto.
- Numero de minutos promedio consumidos.

Para realizar esta estimación es necesario considerar el porcentaje de confiabilidad y de error, los mismos que son 90% y 10% respectivamente.

¹⁶ Tesis PUCE, Mena Villalba Diego y Mena Coba Nathalia, (2006), **.Planeación estratégica de Marketing para un nuevo canal de venta para un distribuidor de telefonía celular en Quito.**

La fórmula a utilizar es la siguiente:

- **Estimación de la demanda** = Número de posibles propietarios que estarían dispuestos a contratar el servicio de telefonía x Promedio de usuarios diarios x Precio promedio por minuto x Numero de minutos promedio consumidos x 90%.
- **Estimación de la Demanda** = $166 \times 15 \times 0,25 \times 2 \times 0.9$
- **Estimación de la Demanda** = **1120.50**

El resultado obtenido, nos indica que las ventas diarias totales serían de \$ 1120.50 dólares, lo que representa un ingreso mensual de \$33615.00.

3. MIX DE MARKETING Y ESTRATEGIAS DE MERCADO

3.1. PRODUCTO

“Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

El cliente juzga la oferta en base en tres electos básicos: Características y Calidad del producto, mezcla y calidad de servicios, e idoneidad del precio.” ¹⁷

Basándose en el concepto de producto en el párrafo anterior podemos decir que el producto es todo aquello que representa la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado objetivo, para satisfacer deseos y necesidades e incluye la calidad, características, estilo y diseño, marcas y servicios.

La calidad tanto del servicio como del producto tangible, constituye una de las principales herramientas para el posicionamiento y se puede definir como todas aquellas características que tiene el producto o servicio y que influyen en su capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores. Con respecto a las características del producto, son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de una empresa de las de sus competidores.

El estilo y el diseño, es un factor importante al momento de definir las estrategias del producto, ya que le permitirá a la empresa captar la atención de los

¹⁷ Philip Kotler, Dirección De Marketing, Conceptos esenciales. 2002

consumidores, mejorando los resultados del producto y dotándolo de una fuerte ventaja competitiva en el mercado.

En función de los datos obtenidos en la investigación de mercado, tenemos los siguientes atributos de producto y/o servicio que deberían tener los canales alternativos para que se constituya en un producto atractivo para los consumidores de este mercado objetivo:

Cuadro No 3

CANAL DE VENTA ALTERNATIVO – PRODUCTO	
Calidad	- Producto.- Durabilidad de estructura y equipos que componen la cabina telefónica - Servicio.- Claridad de emisión y recepción de sonido en las llamadas. - Capacitación a los propietarios de pequeños negocios.
Características	- Módcas cabinas para ahorro de espacio - Materiales de alta duración y livianos - Equipos de ultima tecnología y de fácil manejo - Cobertura de llamadas a nivel nacional e internacional - Logotipos de la compañía
Estilo y Diseño	- Diseño innovador - Optimización de espacio - Atractivo - Cómodo - Privado

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: María José Román, Daniel Cajas

En síntesis, la compañía ofrece su línea de producto con características que la distinguen de la tradicional cabina telefónica. Estas características van desde ahorro de espacio hasta la cobertura de llamadas a nivel nacional a internacional.

Adicional a esto, se toma en cuenta el diseño innovador con un estilo moderno de estas nuevas cabinas telefónicas.

3.2. PRECIO

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el precio es una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla o mix de mercadotecnia (producto, plaza y promoción) en que produce ingresos; los otros elementos generan costos.¹⁸

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el precio es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio"¹⁹.

El análisis del precio para este tipo de servicio no exhorta mucha complejidad, ya que este está establecido por el mercado de cabinas telefónicas.

Una ventaja de diferenciación que la empresa podría recurrir con respecto al precio es reducirlo en unos pocos centavos con respecto al precio de mercado.

Con los datos obtenidos en la investigación, pudimos deducir los siguientes porcentajes de llamadas por destino.

¹⁸ P. Kotler, **El Marketing Según Kotler**, , Editorial Paidós SAICF, Pág. 136

¹⁹ Kotler y Armstrong,, **Fundamentos de Marketing**, 6ta. Edición, de Prentice Hall, Pág. 353.

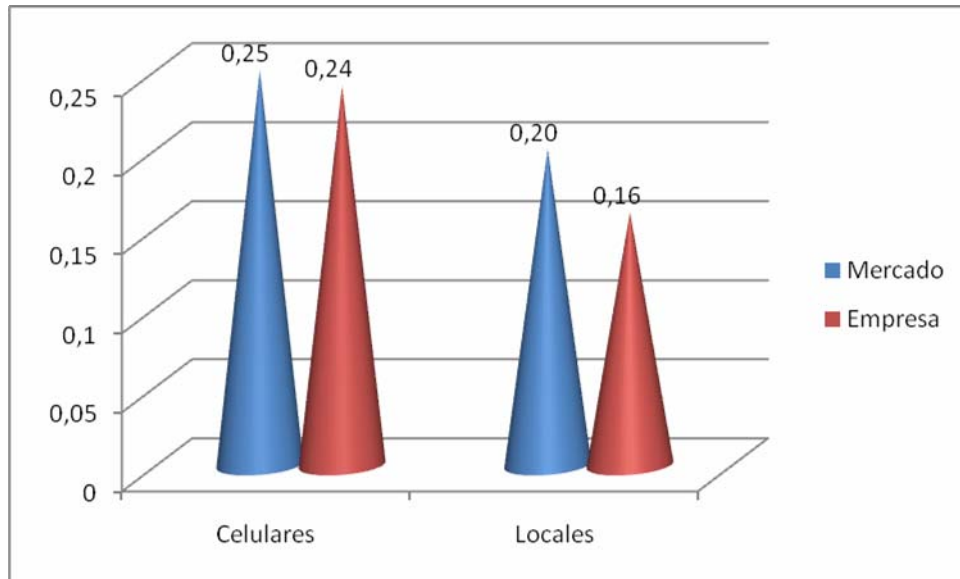
Gráfico No 15

Fuente: Alegro PCS

Elaborado por: María José Román, Daniel Cajas

El gráfico 3.2.1 nos muestra que el mayor volumen de llamadas tiene como destino un número celular. Las llamadas locales y las internacionales representan una quinta parte del total de llamadas que se realizan por usuarios de la operadora Alegro.

A continuación se mostrará la mínima diferencia entre el precio del mercado y el posible precio por minuto que establecerá la empresa:

Gráfico No 16

Fuente: Mercado de cabinas telefónicas

Elaborado por: María José Román, Daniel Cajas

Se puede concluir que, para los sectores en donde viven los consumidores, considerados en nuestro segmento de mercado, se aplicará la estrategia de penetración, la misma que consiste en fijar el precio a un nivel menor comparado con el precio de mercado, lo que permitirá maximizar el volumen de minutos vendidos y evitar en lo posible que los competidores penetren en dicho mercado.

Cabe recalcar que en el mercado de la telefonía, la disminución de un centavo en las llamadas más concurrentes, provee un ahorro para los clientes que frecuentan este servicio.

3.3. PLAZA

Plaza o distribución significa lo que hace la empresa para que el producto este al alcance de los consumidores meta o clientes. Abarca elementos como canales de distribución, cobertura, ubicación, inventario y transporte.

Como es en la caso de la telefonía pública, las ventas del sector se generan a través de los comercializadores máster y los comercializadores menores, cadena de distribución que se encarga de llegar al consumidor final, en Marketing este tipo de cadena de distribución se le conoce con el nombre de canal de Marketing Indirecto.

“Canal indirecto. Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.

Un canal corto sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño... en que los minoristas o detallistas tienen la exclusiva de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado o híper.”²⁰

A continuación se detalla las características del canal de distribución:

Cuadro No 4

CANALES DE VENTA ALTERNATIVOS- PLAZA	
Tipo de Canal	Canal Indirecto- corto
Número de Puntos de venta por año	60 cabinas
Ubicación	Sector sur de la ciudad de Quito
Logística	Abastecimiento y recolección desde la oficina matriz
Supervisión	Seguimiento vía telefónica

²⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n

3.4. PROMOCIÓN

“Es la parte de la comunicación diseñada por la compañía para estimular el interés en la compra de sus productos o servicios. Las compañías se valen de la publicidad, las promociones de ventas, la fuerza de ventas y las relaciones públicas para difundir sus mensajes, diseñados con el propósito de atraer la atención e interés de sus clientes.”²¹

De acuerdo al concepto promoción son todas aquellas actividades que desarrolla una empresa para comunicar los meritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a sus clientes para que compren dichos productos.

La promoción gira alrededor de la publicidad, promoción en ventas, relaciones públicas y marketing directo.

Con los datos obtenidos en la investigación de mercado obtuvimos las siguientes características que nos ayudarán a promocionar el nuevo productos que son las cabinas telefónicas para pequeños negocios.

Cuadro No 5

CANAL DE VENTA ALTERNATIVO – PROMOCIÓN	
Publicidad	- Flyers de comunicación de los costos por minuto de las distintas llamadas - Flyers de la ubicación
Promoción en ventas	- Raspaditas instantáneas - Regalos por consumo
Marketing Directo	- Visitas personales por local

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

²¹ P. Kotler, **Dirección De Marketing**, Conceptos esenciales. 2002, p32.

Publicidad:

- Flyer de Comunicación: Estos flyers contienen información acerca de los costos por minutos a los destinos que tienen más demanda en el mercado. Dichos flyers a parte de promocionar nuestro servicio, ayudará a los propietarios de los pequeños negocios a promocionar su local.
- El segundo tipo de flyers servirán para informar a los propietarios de los pequeños negocios sobre nuestro servicio de cabinas y sus beneficios económicos.

CABINAS TELEFÓNICAS

LLAMADAS:

Locales	0,16
Nacionales	0,20
Celulares	0,24
Internacionales:	
EEUU	0,25
España	0,36
Italia	0,40
Colombi	0,25
Cuba	0,50

Los precios más bajos

Servicio de Cabinas Telefónicas

Insatallamos MINI Cabinas en Tiendas, Bazares y Farmacias

Aumenta tus ingresos SIN inversión alguna...

CONTACTANOS:
 Dir: Ultimas Noticias 133 y El Comercio
 Telf: 02-2469751 084611752
 E-mail: minicabinas@gmail.com

Elaborado por: María José Román, Daniel Cajas

Marketing Directo:

- Este tipo de promoción tiene como objetivo la venta del servicio a los propietarios de los pequeños negocios de manera personal; es decir, se visitará cada local ubicado en el sector pre-establecido como parte del segmento de mercado escogido.

De esta forma, se podrá dar a conocer los beneficios y ventajas de las cabinas telefónicas como segundo negocio a los propietarios, aclarando todas las dudas e inquietudes que pueda tener para que no exista una incorrecta percepción de información.

3.5. ESTRATEGIAS GENERADORAS DE CRECIMIENTO

Las estrategias que nos ayudarán a ir incrementando el tamaño de la empresa, encierran diferentes aspectos, tales como operadoras, nuevos nichos de mercado, entre otras.

- Una estrategia será el de negociar con las operadoras existentes con respecto al costo por minuto para generar mayores ingresos y utilidades, tanto para los dueños de los pequeños negocios como para nuestra empresa.
- En cuanto a los nuevos nichos de mercado, se establecerá periódicamente el incremento de un nuevo segmento para ir progresivamente aumentando el número de clientes en la ciudad.

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1. LOCALIZACIÓN

4.1.1. Oficina Matriz

La ubicación de la oficina matriz para este nuevo proyecto, se encontrará ubicado en el sector sur de Quito, barrio Atahualpa. Se ha considerado esta ubicación debido a que es un lugar que permite el fácil acceso a los distintos barrios y por ende agilizará las distintas visitas que se realizarán de manera periódica.

4.1.2. Cabinas Telefónicas

La localización de las cabinas telefónicas a instalarse estará ubicada en los siguientes barrios del sector Sur de Quito:

- Villaflora
- Atahualpa
- El Recreo

- Solanda
- La Magdalena
- El Camal
- El Calzado

Estos barrios al ser lindantes permitirán un fácil acceso y control de las cabinas instaladas.



Fuente: Google Map 2009

Elaborador por: Google Map, María José Román, Daniel Cajas

Cabe aclarar que estos barrios serán considerados para la puesta en marcha del proyecto.

4.2. DISEÑO DEL PRODUCTO

El diseño de la estructura de las cabinas telefónicas que se va a implementar en este nuevo proyecto tiene las siguientes características:

- Materiales: Madera, metal.
- Dimensiones:
- Diseño
- Comodidad
- Privacidad

4.3. EQUIPOS

Los equipos que son utilizados para el funcionamiento de las cabinas telefónicas, normalmente son los siguientes:

- Consola de Tarifación.- Equipo que controla los tiempos por llamada, al igual que el costo de la misma. Existen dos tipos de consolas, para dos y cuatro cabinas.
- Bases telefónicas GSM.- Equipos de telecomunicación que son usados por los locutorios, las mismas que proporcionan la señal de retorno (Reversión de Polaridad) para el equipo telefónico de cobro por consumo.
- Chips de la operadora.- Son pequeñas tarjetas que se insertan en las bases telefónicas, las mismas que tienen una cantidad ilimitada de minutos.

- Visores.- Son aquellas minipantallas que se encuentran en el interior de cada cabina. Sirven para llevar un control sincronizado con el sistema de consola, así como información para el usuario.
- Teléfonos.- Se instala un auricular marca Panasonic RX-TS500 en cada cabina.
- Impresora.- Es un periférico de ordenador que tiene un enlace directo con la consola de tarificación y que permite producir una copia del detalle del consumo realizado por el usuario.

Mientras que para las cabinas propuestas en este proyecto, es un conjunto de solo dos equipos:

- Teléfono MODELO. Este teléfono cuenta ya con antena GSM, visor y chip de la operadora, al igual que también funciona como consola, en el cual se podrá verificar el consumo realizado en un periodo de tiempo.
- Impresora MODELO. Esta impresora tiene un enlace directo con los dos teléfonos instalados en el local y permite producir una copia del detalle del consumo realizado por el usuario.
- De esta forma se disminuye la inversión en equipos de telefonía, manteniendo el nivel de calidad de la llamada y la satisfacción del cliente.

4.4. MANTENIMIENTO DE EQUIPOS

El mantenimiento de los equipos de las cabinas, puede realizarse de manera preventiva y/o correctiva.

El mantenimiento preventivo de los equipos de las cabinas telefónicas, se realiza de manera periódica y consistirá en verificar que las conexiones eléctricas estén óptimas condiciones, limpieza de los equipos y verificación de datos en la consola. Estas visitas se realizarán de manera mensual al igual que el control de ventas.

El mantenimiento correctivo es aquel que se realizará por pedido del cliente, al encontrarse fallas de tipo técnicas.

4.5. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

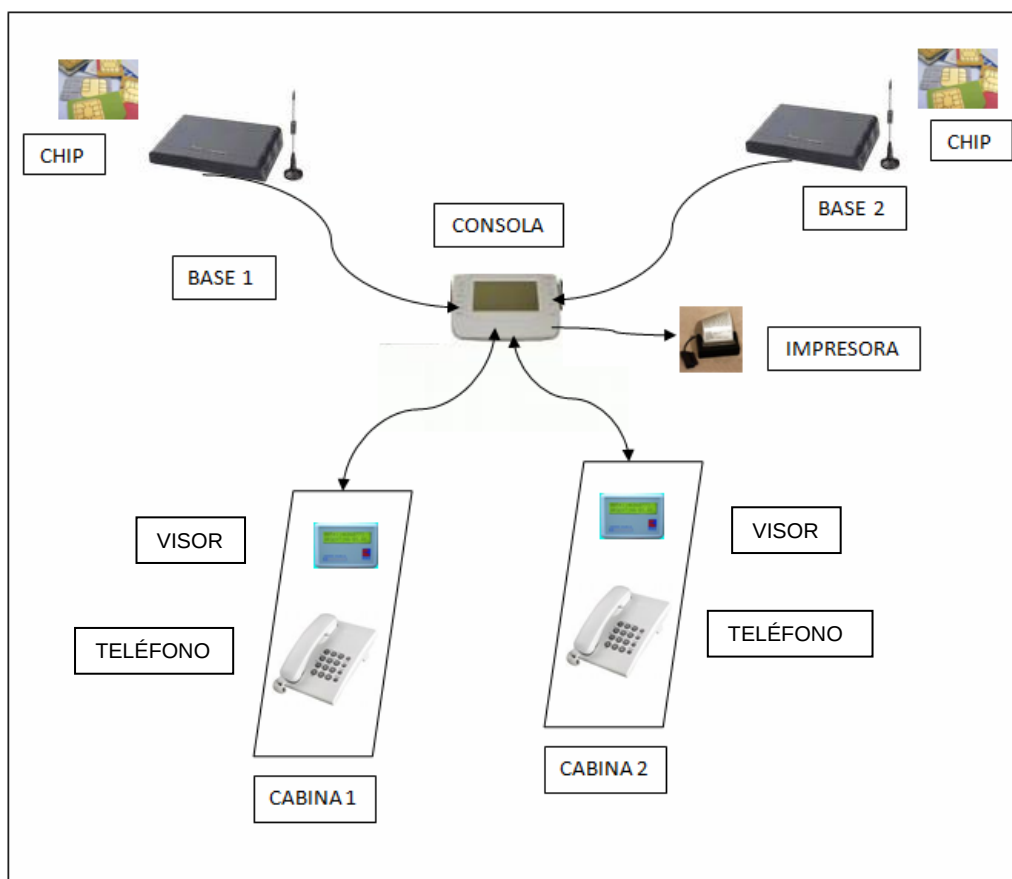
4.5.1. Proceso Técnico

A continuación se detalla el proceso de funcionamiento interno de las cabinas comúnmente usadas.

Pasos:

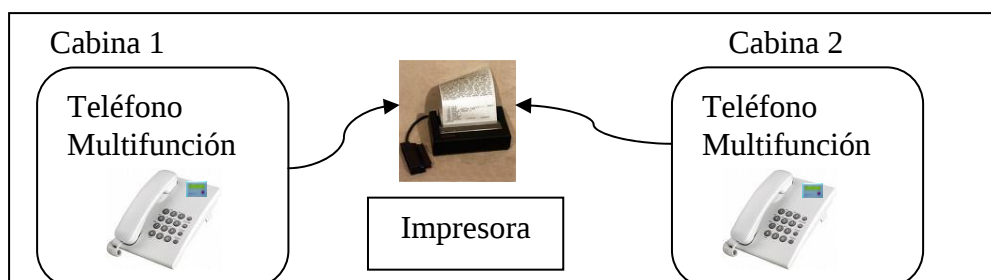
1. Marcar el número de destino (local, nacional, regional, celular o internacional).

2. La información pasa automáticamente a la consola, grabándola en el registro de la misma.
3. La consola envía los datos a las bases celulares.
4. Las bases celulares envían la llamada a la operadora a través del chip.
5. Se realiza la llamada.
6. Una de las funciones de los visores es mostrar el número marcado por el cliente, los minutos de duración de la llamada y el valor generado por dicha llamada.
7. Una vez finalizada la llamada, la consola envía la información a la impresora para obtener el detalle de la misma.

Gráfico No 17

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

Mientras que en las cabinas propuestas el proceso es el mismo, la diferencia es que todo se realiza en el mismo teléfono, a excepción de la impresión del detalle de la llamada, la cual se realiza en la pequeña impresora externa.

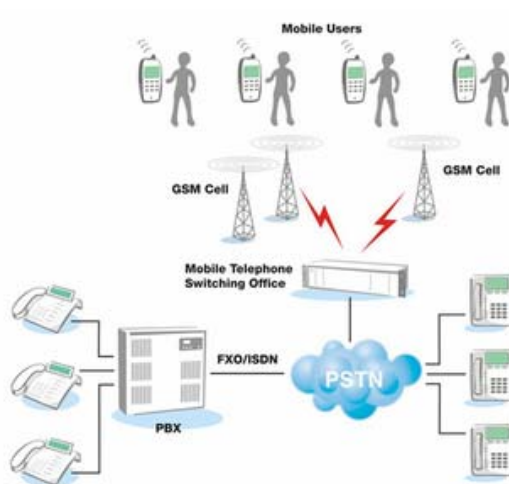
Grafico No 18

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

El proceso externo de las llamadas (independientemente del destino) inicia de la siguiente manera:

1. Una vez que los chips obtengan la información, es decir el número de destino, esta es enviada a las diferentes antenas de la operadora.
2. La función de las antenas es registrar la llamada (destino y costo) y enviar la misma al número marcado.

Gráfico No 19



Fuente: Uso general de GSM VoIP interfaces, 2N Telecomunications

4.5.2. Proceso Administrativo

El proceso administrativo, es el conjunto de diferentes actividades tales como la venta, instalación, cobro, facturación, entre otras. A continuación, se detalla las mismas.

1. La venta de las cabinas, se contacta al cliente, se realiza la negociación y se procede a la firma del contrato.
2. Instalación, se realiza un análisis del espacio disponible dentro del local para proceder a la instalación, tanto de la estructura como de los equipos que conforman las cabinas.
3. Funcionamiento, dar la capacitación correcta a los propietarios de los pequeños negocios y verificar el funcionamiento de dichas cabinas. Así como también proporcionar los suministros y la publicidad necesaria para comenzar las operaciones.
4. Cobro, es realizado de manera semanal según el consumo de cada chip, hay que recalcar que los consumos no son fijos, sino que estos dependen del tráfico de llamadas. Una vez informados los valores a los propietarios de los locales, estos tienen 48 horas para depositar en la cuenta de la empresa.
5. Facturación, a diferencia de los cobros esta se realiza mensualmente. Y estas son entregadas a los locales por el mensajero.
6. Pago a operadoras, se realizan semanalmente, mediante transferencia o depósito bancario.
7. Servicio técnico, dar mantenimiento de acuerdo al pedido de cada cliente.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

5.1. PLAN ESTRATÉGICO

“La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.”

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".²²

5.1.1. FODA

5.1.1.1. Fortalezas

- Alianza estratégica con la tercera empresa mas relevante en el Ecuador con respecto a telefonía pública.

²² Plan Estratégico de Marketing – Concepto teórico y práctico.
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>

- Adecuada estructura de costos tanto fijos como variables que permitirán recuperar la inversión en menos tiempo.
- Capacidades profesionales y compromiso del personal que labora en la empresa.
- Diseño innovador de la estructura de cabinas telefónicas.
- Mejor coordinación entre áreas departamentales al tener una estructura organizacional básica.

5.1.1.2. Oportunidades

- Incremento en la participación del mercado local.
- La amplia cobertura que ofrece la operadora permite la extensión del nuevo proyecto a barrios suburbanos
- Adquisición de nuevas tecnologías a menor costo.
- Diferenciación de puntos de comercialización.
- Insatisfacción del servicio de otros distribuidores.

5.1.1.3. Debilidades

- Escasa experiencia en el mercado de telecomunicaciones.
- Bajo poder de negociación con los proveedores.
- Crecimiento limitado por la infraestructura.
- Recursos económicos limitados para gastos en publicidad y promoción.
- Estructura organizacional básico por comienzo de operaciones.

5.1.1.4. Amenazas

- La disminución de las tarifas celulares por parte de las diferentes operadoras.
- Cambios en la legislación Ecuatoriana
- Ingreso de nuevos competidores con la idea de negocio de este proyecto.
- La renovación de los contratos con las operadoras celulares.

5.1.2. Visión

Ser una institución líder, a nivel nacional, en la generación de servicios de telecomunicaciones de calidad contando con recursos humanos calificados y capacidad de gestión, contribuyendo al desarrollo del país.

5.1.3. Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas evolutivas de los clientes y la sociedad, mediante el suministro oportuno de servicios y aplicaciones de telecomunicaciones e información de calidad, a precios y tarifas competitivos y con la tecnología adecuada.

5.1.4. Valores Corporativos

La empresa ha definido como sus principales valores corporativos los siguientes:

- Ética y Honestidad.- Cumplimiento permanente de valores individuales y colectivos como: Honradez, Integridad, Prudencia y Lealtad.
- Credibilidad.- Es la solidez de la empresa, la seriedad y el cumplimiento de los compromisos.

- Profesionalismo.- Estar comprometidos, ser recursivos y responsables. Dentro de este valor se debe considerar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones organizacionales.
- Creatividad e Innovación.- Identificar e implantar innovaciones. Apertura, dinamismo y capacidad para establecer alianzas y asociaciones estratégicas.
- Responsabilidad Social.- Es la relación de buen trato entre los miembros de la organización, un ambiente adecuado de trabajo y capacitación permanente.
- Respeto y Disciplina.- Mantener un comportamiento optimo entre miembros de la organización tomando en cuenta los niveles jerárquicos preestablecidos.

5.1.5. Objetivos Estratégicos

Con la finalidad de ser competitivos y alcanzar el éxito, la empresa ha definido para su operación objetivos estratégicos, los cuales se detallan a continuación:

- 1) Generar alianzas estratégicas con los pequeños negocios para implementar un nuevo servicio de cabinas telefónicas.

- 2) Abarcar la totalidad del segmento preestablecido con el servicio de cabinas telefónicas para pequeños negocios a nivel local.
- 3) Brindar la mejora atención todos los días del año a nuestros socios estratégicos (propietarios de pequeños negocios) en cuanto a asesoría comercial, financiera y operativa en sus negocios.
- 4) Ofrecer un producto de calidad que se mantenga en buenas condiciones a largo plazo.
- 5) Proporcionar equipos de última tecnología con garantía de duración y cobertura.
- 6) Ambientar los locales de los pequeños negocios con la publicidad de la compañía.
- 7) Mantener un adecuado control de los activos de la empresa para evitar posibles robos y/o estafas.
- 8) Lograr la confianza y fidelidad de los clientes.

5.1.6. Estrategias

Para conseguir los objetivos estratégicos se ha planteado las siguientes estrategias:

- 1.1** Promocionar las cabinas telefónicas como segundo negocio a cada propietario dándoles a conocer que no necesitan invertir dinero para formar parte de este nuevo negocio.
- 1.2** La estrategia en cuanto a repartición de utilidades será 50% para la empresa y el 50% restante para los propietarios de los pequeños negocios.
- 2.1** Poner en marcha el mix de marketing para lograr cubrir en su totalidad el segmento de mercado preestablecido.
- 2.2** Desarrollar un plan de expansión adecuado que permita encontrar locales de pequeños negocios con buenas ubicaciones comerciales y con administradores responsables para el negocio de cabinas telefónicas.
- 3.1** Mantener una excelente relación entre la empresa y los pequeños negocios mediante un buen servicio y la satisfacción eficiente de sus necesidades para que ellos, a su vez, logren alcanzar sus metas propuestas.
- 4.1** Seleccionar un proveedor de mobiliario adecuado para diseñar la imagen que deben presentar los locales de los pequeños negocios y ofrecer cabinas telefónicas de buena calidad y atractivas para el cliente, ayudando a obtener un fuerte distintivo de la empresa en el mercado.
- 4.2** Seleccionar un proveedor de mobiliario adecuado para diseñar la imagen que deben presentar los locales de los pequeños negocios y ofrecer cabinas

telefónicas de buena calidad y atractivas para el cliente, ayudando a obtener un fuerte distintivo de la empresa en el mercado.

5.1 Buscar un proveedor local para realizar una negociación de adquisición de equipos de última tecnología así como también para realizar mantenimiento y capacitación en el manejo de los mismos.

6.1 Proveer a todos los locales de pequeños negocios de material publicitario como: pancartas de precios, stickers con el logotipo de la empresa, letreros, triángulos y promociones.

7.1 Definir políticas y procedimientos formales de prevención de fraudes y legalización de contratos para evitar la pérdida de equipos y demás activos.

7.2 Realizar el control de consumo semanal y verificar los depósitos realizados por parte de los propietarios de los valores de dichos consumos.

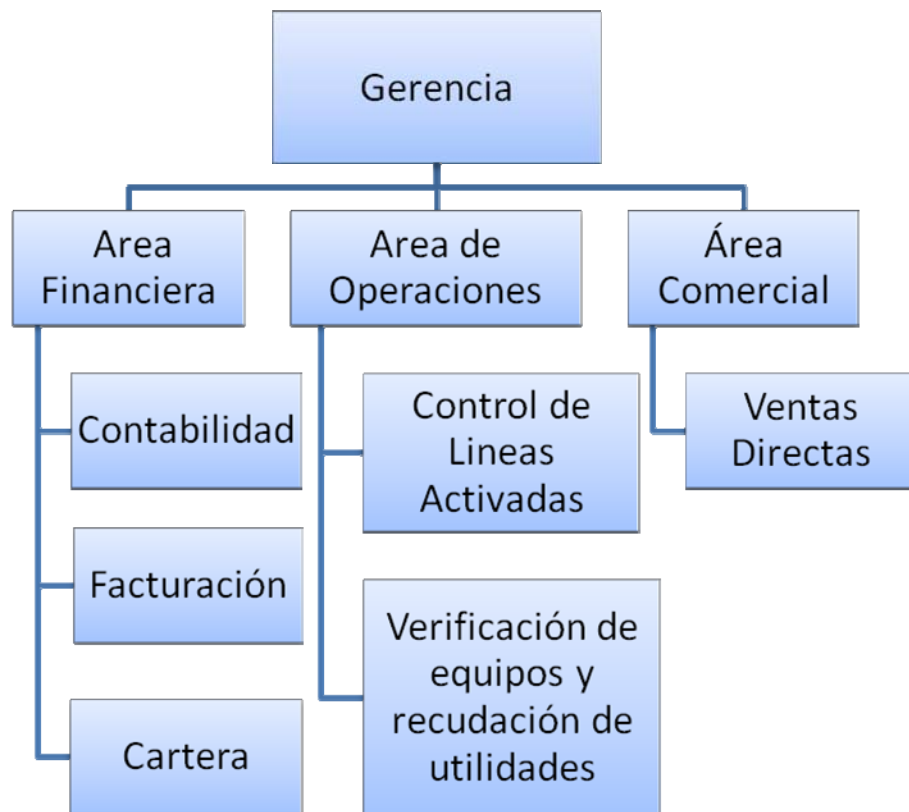
7.3 Realizar una gestión efectiva de cobro de cartera a los propietarios de los pequeños negocios.

8.1 Brindar al cliente final un servicio de calidad en cuanto a recepción y envío de voz, así como también una amplia cobertura a distintos destinos con precios moderados.

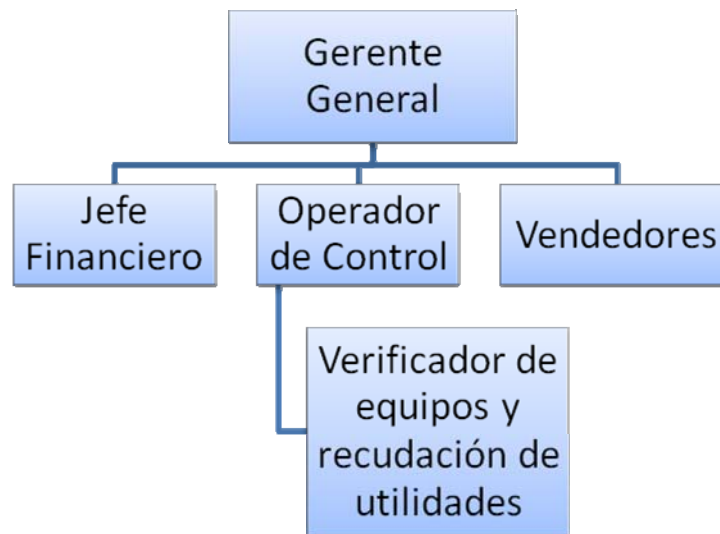
5.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.2.1. Organigrama

5.2.1.1. Estructura Funcional



5.2.1.2. Estructura por Cargos



Descripción de perfiles

Gerente General

- Hombre o mujer.
- Edad: 30 años mínimo.
- Experiencia: 5 años en cargos similares.
- Estudios: Superior, título en carreras administrativas o económicas.
- Conocimientos adicionales: Marketing y recursos humanos.
- Competencias: toma de decisiones, liderazgo, responsabilidad, cumplimiento.

Financiero

- Hombre o mujer.
- Edad: 30 años mínimo.
- Experiencia: 5 años en cargos similares.
- Estudios: Superior, título CPA.
- Conocimientos adicionales: finanzas y cobro de cartera.

Operador de control

- Mujer
- Edad: 22 años mínimo.
- Experiencia: 1 año en servicio en cliente.
- Estudios: estudiante de nivel superior, con disponibilidad de tiempo completo.
- Conocimientos adicionales: Manejo de Excel.
- Competencias: responsable, cumplido, perseverante.

Verificador de equipos y recaudador.

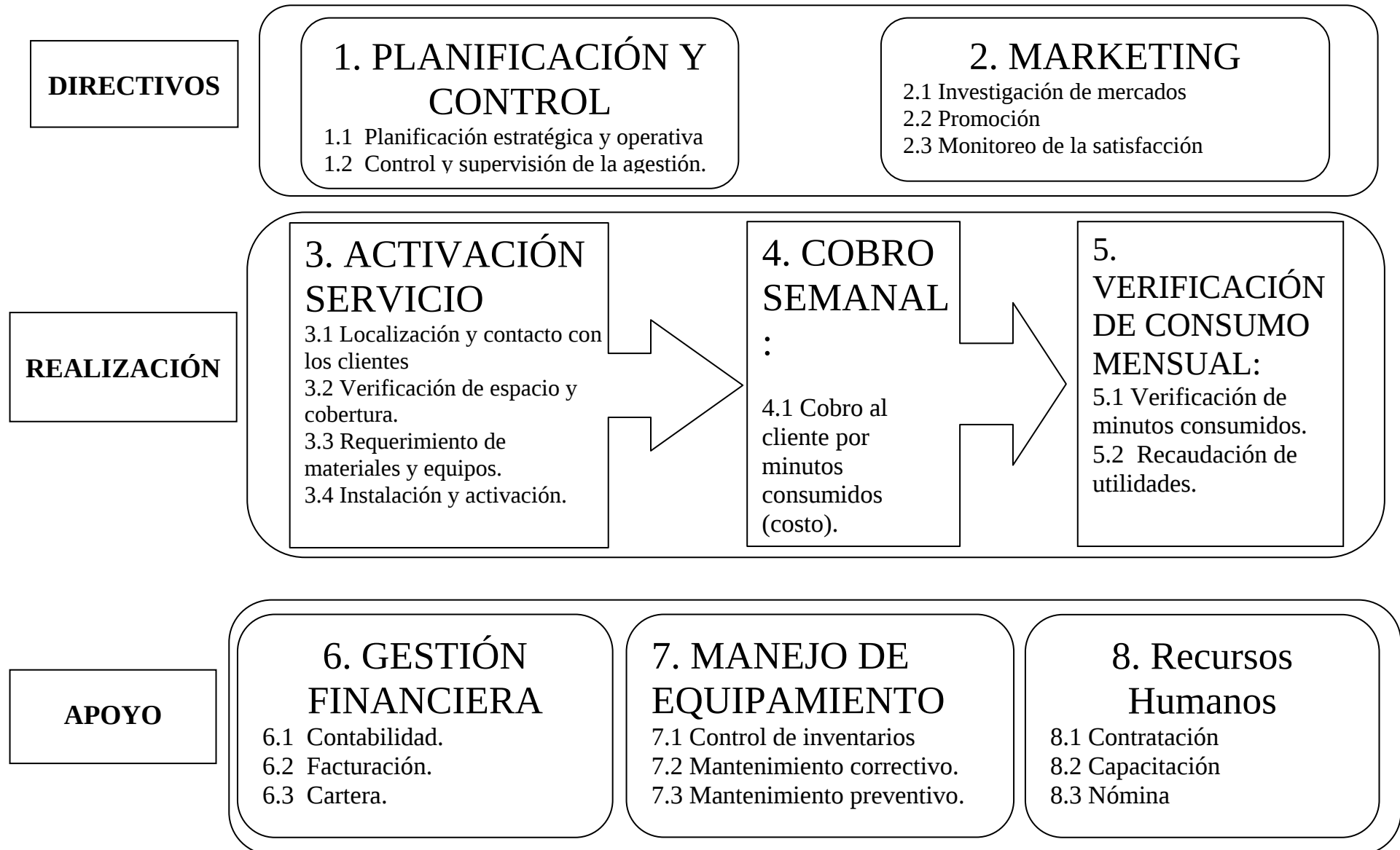
- Hombre.
- Edad: 30 años mínimo.
- Experiencia: 3 años en servicios técnicos.
- Título: Técnico electrónico.
- Competencias, responsable, honesto, cumplido, puntual.

- Requerimiento adicional: transporte propio.

Vendedores

- Hombre o mujer.
- Edad: 25 años mínimo.
- Experiencia: 3 años en ventas directas.
- Estudios: Superior, estudios en carreras administrativas o de marketing.
- Competencias: responsable, perseverante, cumplido.

5.2.2. Mapa de Procesos



5.2.3. Descripción de Procesos

1. Planificación y control

1.1 Planificación estratégica y operativa

Este proceso nos ayudará a conseguir los objetivos, mediante la programación sistemática de actividades y su adaptación en beneficio de la organización.

Los planes a largo plazo serán los estratégicos y los de corto plazo serán los operativos.

1.2 Control y supervisión de la gestión

Este proceso nos servirá para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, mediante un control de los demás procesos y la supervisión del cumplimiento de las actividades.

2. Marketing

2.1 Investigación de mercado

Mediante este proceso, podremos recopilar, procesar y analizar la información con respecto a temas relacionados sobre el mercado de las cabinas telefónicas.

2.2 Promoción

En este proceso se encargará de estimular a los consumidores, al comercio y a los vendedores de la propia compañía, a través de cupones, premios y concursos.

2.3 Monitoreo de satisfacción

Es el proceso encargado de cumplir las necesidades y requerimientos de los clientes.

3. Activación servicio

3.1 Localización y contacto con los clientes

Su principal función es establecer con el cliente o propietarios de pequeños negocios una negociación que beneficie a las dos partes en igualdad de condiciones.

3.2 Verificación de espacio y cobertura

La verificación de espacio se basa en observar la disponibilidad de área que dispone el negocio, ya sea una tienda, bazar o farmacia para la instalación de las cabinas. Con respecto a la cobertura, se debe confirmar que en el lugar donde se van a instalar las cabinas telefónicas tenga señal de la operadora; es decir de Alegra. Este ultimo análisis es fácil de realizar ya que dentro de la ciudad de Quito existe en un 90% cobertura.

3.3 Requerimiento de materiales y equipos

Los materiales que se usan para la instalación de dos cabinas telefónicas en un pequeño negocio es principalmente las estructuras, los materiales de instalación como canaletas, tornillos, tacos Fisher y cinta. Con respecto a los equipos, se necesita los teléfonos tarifadores, los visores y la impresora.

3.4 Instalación y activación

La principal función es coordinar y organizar al personal que va a realizar las instalaciones diarias; así como también supervisar que dichas instalaciones se hayan realizado satisfactoriamente.

4. Cobro semanal

4.1 Cobro al cliente por minutos consumidos

Los cobros a los dueños de los pequeños negocios se realizan de manera semanal, esta es considerada como una estrategia ya que nos permite tener mayor liquidez. El cobro corresponde únicamente al consumo que se realizó en dicha semana.

5. Verificación de consumo mensual

5.1 Verificación de minutos consumidos

La verificación de minutos consumidos se realiza en dos parte. La primera analizar los minutos consumidos según la información enviada por la operadora y la segunda es comparar con los minutos que tiene el propietario del pequeño negocio en el sistema de tarifación.

5.2 Recaudación de utilidades

Una vez comparada la información se procede al cálculo de la utilidad, la repartición y la respectiva recaudación.

6. Gestión financiera

6.1 Contabilidad

Realizar Organizar, coordinar, controlar, ejecutar y mantener actualizado el sistema de Contabilidad y Presupuesto de conformidad con las normas,

procedimientos y disposiciones de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley de Régimen Provincial y las demás disposiciones vigentes. Estructurar el proyecto de presupuesto de la institución conjuntamente con la Dirección Financiera, apoyándose en la información base del Plan Operativo, Plan de Adquisiciones, etc.

6.2. Facturación

Llevar un buen manejo de la emisión de facturas, control y cobro de retenciones, así como también el manejo de archivo.

6.3 Cartera

Su principal función proyectar la recaudación de los ingresos de la entidad. Mantener una cartera sana, libre de cuentas incobrables. También, organiza las cuentas pendientes de cobro para proceder a su efectivización.

7. Manejo de equipamiento

7.1 Control de inventarios

La función de control de inventarios es llevar un riguroso control de los equipos y estructuras que posee la compañía, así como también recibir los equipos nuevos o en mal estado; y despachar los equipos que van a ser instalados.

7.2 Mantenimiento correctivo

Mediante este proceso, se llevarán a cabo actividades que compondrán los equipos en mal estado, o que se hayan dañado por alguna circunstancia.

7.3 Mantenimiento preventivo

Este proceso servirá para mantener a los equipos en buen estado. Mediante este se limpiarán, ordenarán y se cuidarán los equipos de las cabinas.

8. Recursos humanos

8.1 Contratación

En este proceso se realizarán actividades, tales como reclutamiento, selección y contratación del personal mejor calificado para el buen desempeño de la organización.

8.2 Capacitación

Este proceso es el encargado de ofrecer programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño y la productividad en la organización.

8.3 Nómina

Este proceso consta de las siguientes actividades: procesamiento y pago de las nóminas, cumplimiento de los deberes formales relacionados con las nóminas, proceso de enteramiento de las retenciones y los aportes patronales, cálculo de las prestaciones sociales.

Cuadro No 6

PROCESO	RESPONSABLE
1. PLANIFICACIÓN Y CONTROL	
1.1 Planificación estratégica y operativa.	Gerente General
1.2 Control y supervisión de la gestión.	Gerente General
2. MARKETING	
2.1 Investigación de mercados.	Gerente General
2.2 Promoción.	Gerente General
2.3 Monitoreo de la satisfacción.	Gerente General
3. ACTIVACIÓN SERVICIO	
3.1 Localización y contacto con los clientes.	Ventas directas
3.2 Verificación de espacio y cobertura.	Ventas directas
3.3 Requerimiento de materiales y equipos.	Ventas directas
3.4 Instalación y activación.	Verificador de equipos y recaudador de utilidades
4. COBRO SEMANAL	
4.1 Cobro al cliente por minutos consumidos.	Operador de control
5. VERIFICACIÓN DE CONSUMO MENSUAL	
5.1 Verificación de minutos consumidos.	Verificador de equipos y recaudador de utilidades
5.2 Recaudación de utilidades.	Verificador de equipos y recaudador de utilidades
6. GESTIÓN FINANCIERA	
6.1 Contabilidad.	Jefe Financiero
6.2 Facturación.	Jefe Financiero
6.3 Cartera.	Jefe Financiero
7. MANEJO DE EQUIPAMIENTO	
7.1 Control de inventario.	Verificador de equipos y recaudador de utilidades
7.2 Mantenimiento correctivo.	Verificador de equipos y recaudador de utilidades
7.3. Mantenimiento preventivo.	Verificador de equipos y recaudador de utilidades
8. RECURSOS HUMANOS	
8.1 Contratación.	Gerente General
8.2 Capacitación.	Gerente General
8.3 Nómina.	Jefe Financiero

Fuente: Investigación realizada

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

6. ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero es una técnica que nos ayuda determinar los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar un proyecto, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.²³

6.1. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

6.1.1. Inversión

La inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio con el objetivo de incrementarlo. Dicho de otra manera, consiste en renunciar a un consumo actual y cierto a cambio de obtener unos beneficios futuros y distribuidos en el tiempo.²⁴ También se le llama formación bruta de capital fijo. Las principales clases de inversión fija son equipo, maquinaria, edificios y vehículos.²⁵

La inversión que se realizará en este proyecto está enfocada en la adquisición de elementos que van acorde al giro del negocio, tales como:

- Equipos de cómputo
- Equipos de telefonía
- Estructuras de cabinas

²³ <http://www.monografias.com/trabajos7/anfi/anfi.shtml>

²⁴ M, Pierre (1963). **La elección de las inversiones**. Sagitario.

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos53/inversion-economistas/inversion-economistas.shtml?monosearch>

En los primeros años del proyecto no se invertirá en activos intangibles.

Adicional a esto la empresa destinará un monto de la inversión para el capital de trabajo correspondiente a los dos primeros meses de operación.

6.1.1.1. Inversión en Activos Fijos

El monto de inversión destinado para los activos fijos, está distribuido en un 90% para la adquisición de las cabinas, equipos de telefonía y estructuras. El 10% restante corresponde a muebles y enseres y equipos de computación de la oficina.

A continuación se detallan los activos fijos del proyecto:

Cuadro No 7

DESCRIPCIÓN DE ACTIVOS FIJOS			
		AÑO 1	
ACTIVOS	CANTIDAD	V.UNIT.	V.TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios	3	\$ 200	\$ 600
Silla de escritorio	3	\$ 67	\$ 202
Archivador	2	\$ 90	\$ 180
Sillas de espera	4	\$ 30	\$ 120
Estructura de cabina	120	\$ 65	\$ 7,800
TOTAL MUEBLES			\$ 8,902
EQUIPOS DE CABINAS			
Impresora	60	\$ 80	\$ 4,800
Equipos de instalación	60	\$ 45	\$ 2,700
Equipo de cabina	120	\$ 110	\$ 13,200
TOTAL EQUIPOS DE CABINAS			\$ 20,700
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Computador	3	\$ 389	\$ 1,167
Impresora	1	\$ 174	\$ 174
Sumadoras	3	\$ 56	\$ 168
Teléfonos	3	\$ 20	\$ 60
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$ 1,569
HERRAMIENTAS			
Taladro	1	\$ 25	\$ 25
TOTAL HERRAMIENTAS			\$ 25
TOTAL			\$ 31,196

Fuente: Investigación realizada

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

6.1.1.2. Inversión en Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo representa el conjunto de recursos necesarios (activos corrientes) que se requieren para la operación normal de la empresa durante un ciclo productivo. Es fundamental disponer de un monto que asegure el financiamiento de todos los recursos de operación.

Para el presente proyecto, se ha establecido que el capital de trabajo necesario para comenzar las operaciones, corresponderá al 16.77% del monto anual del primer año de capital de trabajo; es decir, un valor de \$18.804,40 que pertenecería a dos meses de dicho capital aproximadamente. De esta forma se podrá cubrir sueldos, beneficios sociales, servicios básicos, etc.

6.1.2. Financiamiento y Costos de Recursos

El total de la inversión inicial es \$ 50.000,00, para lo cual se ha previsto un aporte de los socios de \$25.000 y se realizará un crédito bancario de \$25.000 a una tasa del 11,79 % a un plazo de dos años con pago de capital fijo y dividendo variable, en el Anexo N°4 se detalla la tabla de amortización.

Cuadro No 8

INVERSIÓN INICIAL	
ACTIVOS	V. TOTAL
Muebles y enseres	\$ 8,902
Equipos de cabina	\$ 20,700
Equipos de computación	\$ 1,569
Herramientas	\$ 25
TOTAL	\$ 31,196
Capital de Trabajo	\$18,804.40
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 18,804
TOTAL DE INICIAL	\$ 50,000

Fuente: Investigación realizada

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

6.2. PRESUPUESTOS

Se le llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica, durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.²⁶

Los presupuestos del presente proyecto se han realizado tomando en cuenta la investigación de campo realizada, así como también las diferentes variables internas y externas que influyen en el proyecto.

²⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

Estas variables han sido analizadas para obtener una proyección lo más real posible. En cada presupuesto se irá detallando las variables que han sido tomadas en cuenta para la realización del mismo.

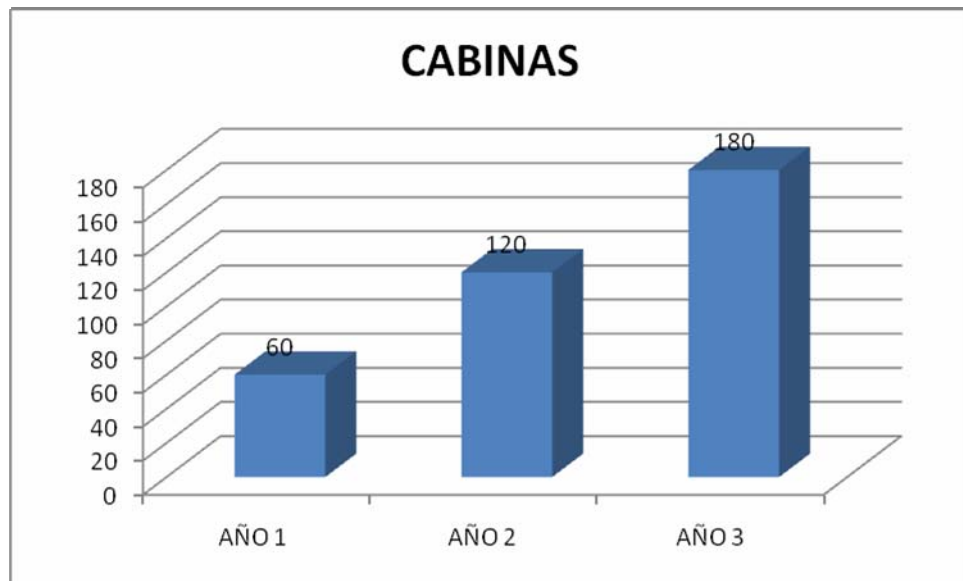
6.2.1. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos está constituido por las ventas que serán generadas en las distintas cabinas que se encuentran localizadas en el sur de Quito.

Los minutos consumidos por destino de llamada generarán un ingreso total anual de \$ 117.319,68 para el primer año. Mientras que para el segundo y tercer año el ingreso es de \$ 245.597,02 y de \$385.599,60 respectivamente.

Las variables que han sido tomadas en cuenta para este presupuesto son la inflación y el número de locales con cabinas instaladas por año.

La inflación se ha determinado en un 4,67% anual, mientras que el número de locales con cabinas instaladas es de 60, 120 y 180 para el primer, segundo y tercer año respectivamente.

Gráfico No 20

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María José Román, Daniel Cajas

Véase el detalle en el Anexo No. 5

6.2.2. Presupuestos de Costos

El presupuesto de costos está constituido por el costo de tráficos de minutos que es cobrado por el proveedor, es decir la operadora, y por el costo que se cancela a los pequeños negocios, donde han instalado las cabinas.

Los costos estimados tanto del proveedor como el pago a los pequeños negocios son los siguientes:

Cuadro No 9

COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Proveedor	39.431,57	82.546,05	129.601,42
Pequeños negocios	35.326,06	73.951,56	116.107,65
TOTAL	74757,62	156497,61	245709,07

Fuente: Presupuesto de ventas

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

Las variables que influyen en los costos estimados son la inflación y el número de cabinas instaladas.

6.2.3. Presupuesto de Gastos

Este presupuesto está compuesto por los gastos administrativos y de ventas generados por la empresa. Los rubros considerados en este presupuesto son salarios, beneficios, servicios básicos, transporte, publicidad, depreciación, gastos de constitución y suministros.

Los gastos estimados para el primer año son de US\$ 40.841,00 para el segundo y tercer año son de US\$ 46.716,71 y US\$ 51.745,58 respectivamente.

La única variable que influye en estas estimaciones de gastos es la inflación.

Ver Anexo No. 6

6.2.4. Presupuesto de Capital de Trabajo

El presupuesto de capital de trabajo está constituido por los rubros del presupuesto de gastos y de costos, exceptuando la depreciación. Los valores anuales obtenidos de dicho presupuesto son de US\$ 112.112,97 para el primer año, US\$ 196.745,56 para el segundo y US\$ 287.863,49 para el tercer año.

El detalle se encuentra en el Anexo No. 7

6.3. ESTADOS FINANCIEROS ESTIMADOS

Los estados financieros, también denominados estados contables o informes financieros, son informes que son utilizados para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Ésta información resulta útil para la administración, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.²⁷

Para el presente proyecto se han proyectado el Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja para los 3 primeros años de operación, así como también para el año cero.

Estos estados financieros mostrarán la viabilidad económica y financiera del proyecto, además que servirán para generar los índices financieros y obtener un mejor análisis.

²⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros

6.3.1. Estado de Resultados

El Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

Este estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo.²⁸

El estado de resultados presupuestado de este proyecto nos ha generado una pérdida neta para el primer año de US\$ 604,03 para el segundo y tercer año una utilidad de US\$ 26.470,59 y US\$ 56.192,40 respectivamente.

Esta utilidad neta ha sido obtenida restando de las ventas, los costos, gastos de administración, de ventas y financieros; así como participación de empleados e impuesto a la renta. Ver detalle en el anexo No. 8

Cuadro No. 10

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
Ingresos	117319,68	245597,02	385599,60
Costos	74757,62	156497,61	245709,07
Gastos	40841,00	46716,71	51745,58
Impuestos	0,00	15051,90	31952,54
Utilidad Neta	(604,03)	26470,59	56192,40

Fuente: Estado de resultados proyectado

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

²⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_resultados

6.3.2. Balance General

El estado de situación se estructura a través de tres conceptos principales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.²⁹

El balance general presupuestado de los años de este proyecto está compuesto de la siguiente manera:

Cuadro No 11

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS				
Activos Corrientes	18804,40	9918,47	14846,34	66306,48
Activos Fijos	31.195,60	27.710,00	51.072,00	72.705,00
TOTAL ACTIVOS	50.000,00	37628,41	65918,47	139011,51
PASIVOS				
Pasivo Corriente		0,00	15051,91	31952,54
Pasivo a Largo Plazo	25.000,00	13.232,44	0	0
TOTAL PASIVO	25.000,00	13232,44	15051,91	31952,54
PATRIMONIO				
TOTAL PATRIMONIO	25.000,00	24395,97	50866,57	107058,97
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	50000.00	37628,41	65918,47	139011,51

Fuente: Balance General proyectado

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

En el balance podemos observar los rubros de los activos fijos adquiridos, del préstamo contratado y del patrimonio establecido.

²⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Balance_general

El balance correspondiente a cada año proyectado se encuentra en el Anexo No. 9

6.3.3. Flujo de Caja

Se entiende por flujo de caja o flujo de fondos, los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.³⁰

El flujo de caja proyectado para los 3 años tendrá en su saldo final el monto equivalente a un mes de capital de trabajo requerido.

El flujo de caja detallado se puede observar en el Anexo No. 10

Cuadro No. 12

Concepto	0	1	2	3
Ingresos	-	117,319.68	245,597.02	385,599.60
Egresos	31,195.60	126.205,61	240.669,15	334.139,46
SUPERÁVIT/DÉFICIT	-31,195.60	-8.885,93	4.927,87	51.460,14
Préstamos / (Bancos)	25,000.00	-575,73	2.124,85	-43.866,98
SALDO FINAL DE CAJA	18,804.40	9.342,75	16.395,46	23.988,62

Fuente: Flujo de caja presupuestado

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

6.3.4. Índices Financieros

Las razones financieras son una manera de comparar e investigar las relaciones entre diferentes fragmentos de información financiera.

³⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja

Los índices financieros se agrupan tradicionalmente en las siguientes categorías:

1. Índices de liquidez.
2. Índices de capital de trabajo.
3. Índices de endeudamiento.
4. Índices de rentabilidad.
5. Análisis Du Pont³¹

A continuación se detallan cada índice financiero.

6.3.4.1. Índice de Liquidez

Las razones de liquidez o solvencia a corto plazo miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas o a corto plazo, las mismas que son razón circulante o corriente y la prueba ácida. Estos índices se enfocan en los activos y pasivos circulantes, con los cuales se podrá obtener información sobre la liquidez del proyecto.

Cuadro No. 13

CONCEPTO	1	2	3
LIQUIDEZ A CORTO PLAZO			
razón corriente = activo corriente / pasivo corriente	0,0000	0,9863	2,0752
prueba ácida = (activo corriente-inventarios) / pasivo corriente	0,0000	0,9863	2,0752

Fuente: Investigación realizada

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

³¹ Ross, Westerfield, Jordan; **Fundamentos de finanzas corporativas**, 7ma edición, pág 56.

- Razón corriente. Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir la capacidad que tiene el Activo Corriente para solventar requerimientos de sus acreedores.
- Su fórmula es:

$$\text{Razón corriente} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

El índice de razón corriente del primer año del Proyecto es cero, debido a que no se genera pasivo corriente.

Para el segundo año la razón corriente es de 0,9863, lo que significa que por cada dólar de Pasivo Corriente se tiene 0,9863 de Activo Corriente. Ver en el Anexo No. 11

Para el tercer año en comparación con el segundo año existe un incremento de 1,0888. Este incremento se origino tomando en cuenta que ya se termino de pagar el préstamo y adicional las ventas aumentaron.

- Prueba ácida. Mide la capacidad inmediata que tiene los Activos Corrientes más líquidos para cubrir los Pasivos Corrientes. Los Activos Corrientes más Líquidos son: Caja, Bancos y Cuentas por cobrar.

Su fórmula es:

Prueba ácida= (Activos corrientes - Inventarios) / Pasivos corrientes

La prueba ácida del Proyecto es igual a la razón corriente ya que no se posee inventarios y este es la única variable que afecta a dicho índice. Por lo tanto para el primer año el resultado de la prueba ácida es de 0,00, para el segundo año 0,9863 y para el tercero 2,0752.

6.3.4.2. Índices de Capital de Trabajo

El de capital de trabajo permite determinar la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones del negocio en los meses siguientes y la capacidad para enfrentar los pasivos corrientes.

Cuadro No. 14

CONCEPTO	1	2	3
CAPITAL DE TRABAJO	(US\$)	(US\$)	(US\$)
Total = activo corriente	9.918,47	14.846,34	66.306,48
Neto = activo corriente - pasivo corriente	9.918,47	-205,57	34.353,94

Fuente: Capital de trabajo proyectado

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

El capital de trabajo no es una razón y en su concepto tiene dos variantes, sus fórmulas son:

Capital de Trabajo Total = Total Activo Corriente

El capital de trabajo para el primer año es de \$9.918,47, esto quiere decir la empresa posee esa suma de dinero para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

Para el segundo año el capital de trabajo crece en un 49,68% lo que significa una mayor disponibilidad de dinero para el impulso de sus movimientos y finalmente en el tercer año crece en un 346,62% debido a que se termina de cancelar el préstamo solicitado y cesan el pago de intereses.

Capital de Trabajo Neto = Activo corriente – Pasivo corriente

El Proyecto ha deducido que el Capital de trabajo neto para los tres años es de \$9.918,47 \$(205,57) y \$34.353,94 respectivamente. En el primer y tercer año se obtiene un resultado positivo, lo que quiere decir que se acredita la existencia de activos líquidos en mayor cuantía que las deudas con vencimiento a corto plazo.

6.3.4.3. Índice de Endeudamiento

El índice de endeudamiento mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

Cuadro No.15

CONCEPTO	1	2	3
ENDEUDAMIENTO			
pasivo total/activo total	0,3517	0,2283	0,2299

Fuente: Indices financieros

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

Su fórmula es:

Endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total

El Proyecto tuvo como resultado, con respecto al índice de endeudamiento, para el primer año un 35,17%, lo que quiere decir que por cada unidad monetaria que reciba la empresa, 0.3517 unidades monetarias corresponden, y son financiadas, a deuda de a corto plazo y largo plazo, mientras que 0.6483 unidades monetarias son financiadas por el capital contable, es decir los accionistas.

Para el segundo año el endeudamiento decreció en un 35,07%, esto se dio porque se realizó el último pago del préstamo solicitado, y la empresa no tiene más deudas a largo plazo. Para el tercer año el porcentaje de endeudamiento es de 22,99%.

6.3.4.4. Índice de Rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden la capacidad del negocio para generar utilidades. Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidades.³²

Las razones de rentabilidad son tres, rentabilidad sobre ventas, rentabilidad sobre activos y rentabilidad sobre capital; los mismos que se explican a continuación.

Cuadro No. 16

CONCEPTO	1	2	3
RENTABILIDAD			
Rentabilidad sobre ventas = utilidad neta / ventas netas	-0,0051	0,1078	0,1457
Rentabilidad sobre activos = utilidad neta / activo total	-0,0161	0,4016	0,4042
Rentabilidad sobre capital = utilidad neta / capital	-0,0248	0,5204	0,5249

Fuente: Indices Financieros

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

- Rentabilidad sobre ventas. Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un período de tiempo, también es conocida como margen de utilidad.

Su fórmula es:

$$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

³² F. Quisigüña, (2005); **DECISIONES GERENCIALES EN BASE A LOS PRESUPUESTOS**, Gestiópolis.

De acuerdo a los resultados obtenidos del Estado de Pérdidas y Ganancias existe pérdida para el primer año. Para el segundo año se genera una rentabilidad sobre las ventas del 10,78%, lo que significa que por cada unidad monetaria (por cada dólar) se generará 0.1078 unidades monetarias de utilidad.

Para el tercer año, existe una rentabilidad del 14,57%, este resultado esta dado por el aumento de las ventas en dicho año, la disminución del pago de intereses y adicionalmente por que los costos de administración y ventas no se acrecentaron significativamente.

- Rentabilidad sobre activos. Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con préstamo o patrimonio. También es conocido como ROA.

Su fórmula es:

$$\text{Rentabilidad sobre Activos} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$$

La rentabilidad sobre los activos dentro del proyecto para el segundo y tercer año es de 40,16% y 40,42% respectivamente.

Para el segundo año el resultado quiere decir que por cada unidad monetaria invertida en activos, con independencia de cómo se hayan financiado, la empresa obtiene de utilidad neta 0.4016 unidades monetarias. La misma interpretación sería para el año posterior.

- Rentabilidad sobre capital. Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un período de tiempo. El ROE, como es también es conocido este índice, en un sentido contable es la verdadera medida del desempeño de la utilidad neta.

Su fórmula es:

Rentabilidad sobre Capital = Utilidad Neta / Capital contable total

Dentro del proyecto se pudo deducir los siguientes porcentajes de rentabilidad del capital para el segundo y tercer año: 52,04% y 52,49% respectivamente.

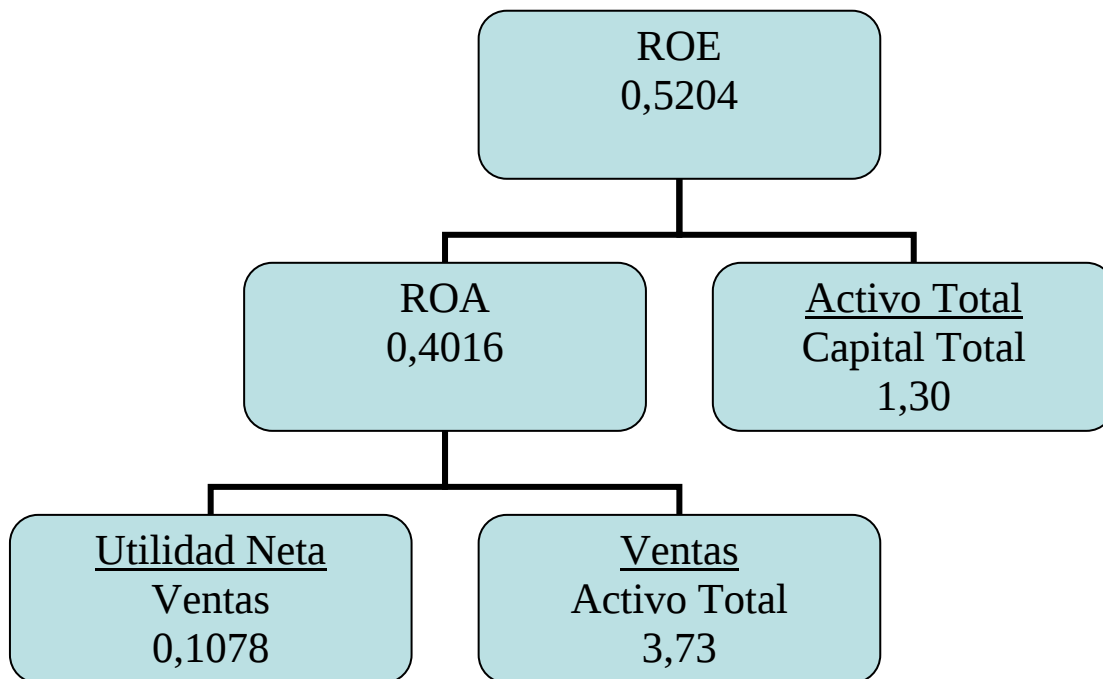
La interpretación del segundo año de gestión del proyecto es que por cada unidad monetaria de capital aportado o invertido por los propietarios, se generan 0.5204 unidades monetarias de utilidad neta.

Para el tercer año el ROE comparado con el año anterior el incremento es irrelevante debido a que las utilidades netas crecen casi al mismo porcentaje que el patrimonio.

6.3.4.5. Análisis DuPont

Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (Utilidad neta - activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan. El método parte de la descomposición del indicador de rendimiento del activo total, de la siguiente manera: $\text{Utilidad neta} / \text{Activo total} = (\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo total})$

Los dos indicadores involucrados en el cálculo se pueden descomponer, si se quiere ver con mayor claridad de dónde surgen los aciertos o las deficiencias.³³



Fuente: Indices Financieros

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

El ROE para el primer año es el más bajo de los tres años analizados y mediante el análisis Du Pont podemos localizar, el o los puntos bajos que generan que el ROE sea el obtenido.

³³ <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/sistemadupont/>

Como se ve en el Anexo No.11, el ROE mejora considerablemente gracias a que su factor operativo, es decir su margen de utilidad, se incrementa de (0,0051) a 0,1078 y luego a 0,1457.

Este incremento se genera por un mejor manejo operativo, que puede haber causado la disminución de los gastos operativos, así como también el haber acabado de cancelar el préstamo bancario y por ende, no más intereses que pagar.

6.4. VALORACIÓN FINANCIERA

6.4.1. Valor Actual Neto

Valor actual neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t = representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 = es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n = es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k , o llamado tasa de descuento.

VAN	\$17.362,92
------------	--------------------

La tasa de descuento que se uso para el proyecto que representa el 21.83% se obtuvo sumando los siguientes porcentajes que influyen de manera directa y son el Riesgo País 12%, Tasa Pasiva 5.16% e Inflación 4.67%

Los flujos del proyecto, traídos a valor presente tuvo como resultado un VAN de \$ 17.362,92. Esto quiere decir que es un VAN positivo que beneficia a la organización; dicho en otras palabras, la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

6.4.2. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión.

TIR	44,67%
------------	---------------

La TIR, usando los flujos de los tres años del proyecto, obtuvo como resultado del 44,67%. Este porcentaje es interpretado como un resultado positivo ya que es mayor que la tasa de descuento establecida, 21,83%; es decir, el proyecto tendrá una rentabilidad mayor que la rentabilidad instaurada.

6.4.3. Periodo de Recuperación de la Inversión

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.³⁴

El PRI nos permite, mediante los flujos obtenidos, verificar el retorno de la inversión realizada por los inversionistas.

Cuadro 17

PRI	
-8.885,93	-8.885,93
19.706,91	10820,98
65.783,56	76604,55

Fuente: Indices Financieros

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

El PRI, nos da a conocer el tiempo en el que se recuperará la inversión de \$25.000,00 dada por los accionistas, el mismo que es de 2 años y 7 meses.

³⁴ JOSE DIDIER VAQUIRO C. 2010 <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>

6.4.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio da a conocer a tiempo si el precio al que vendemos lo que producimos nos permite lograr la obtención de beneficios, luego de cubrir todos los costos de funcionamiento de la empresa.³⁵

Dentro del Proyecto el punto de equilibrio nos permitirá saber cuantos se tiene que vender tanto en unidades monetarias como en minutos para ni perder ni ganar.

A continuación se presentan los cuadros anuales del punto de equilibrio:

Cuadro No. 18

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETATRIAS			
ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Celular	47630,89	54483,43	60348,36
Local	9265,59	10598,61	11739,51
Internacional	5334,34	6101,77	6758,61
TOTAL	62230,82	71183,82	78846,49

Fuente: Indices Financieros

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

El resultado del punto de equilibrio en unidades monetarias para el primer año es de \$62.230,82, el mismo que comparado con las ventas presupuestadas para el primer año, que son de \$117.319,68, cubre casi dos veces lo requerido.

³⁵ UTE <http://www.hojasdevida.info.ec/paginas/documentos/el%20punto%20de%20equilibrio.doc>

Cuadro No. 19

PUNTO DE EQUILIBRIO EN MINUTOS			
ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Celular	198462,02	216885,74	229514,34
Local	57909,97	63285,89	66970,84
Internacional	13335,84	14573,84	15422,43
TOTAL	269707,83	294745,47	311907,60

Fuente: Indices Financieros

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

Con respecto al punto de equilibrio en minutos, el resultado que se obtuvo es de 269.707 minutos en el primer año, el mismo que comparado con los minutos presupuestados, que son de 482.400; quiere decir que se venderán casi dos veces lo requerido por el punto de equilibrio.

6.4.5. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un término financiero, consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN, al cambiar una variable. De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular o mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores iniciales de apreciación por nuestra parte en los datos obtenidos inicialmente.

Para hacer el análisis de sensibilidad tenemos que comparar el VAN antiguo con el VAN nuevo y nos dará un valor que al multiplicarlo por cien obtendremos el porcentaje de cambio.

Cuadro No. 20

ESCENARIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	VAN	TIR
Pesimista	30	60	90	(54.322,02)	(NUM)
Normal	60	120	180	17.362,92	44,67%
Optimista	90	150	210	8.723,38	33,68%

Fuente: Indices Financieros

Elaborador por: María José Román, Daniel Cajas.

El análisis de sensibilidad se centra en dos escenarios, los mismos que tendrán como variable el número de cabinas a instalarse durante los tres años del proyecto. El número de cabinas a usarse para el análisis es el siguiente:

El escenario pesimista con los datos preestablecidos tuvo como resultado los siguientes flujos:

Flujo neto	-25000	-32.636,74	-15.828,20	14.702,67
-------------------	--------	------------	------------	-----------

Como es visible, el primer escenario dio como resultado en los dos primeros años flujos negativos, esto quiere decir que el número de cabinas a instalarse es muy bajo.

El VAN para este escenario resultó negativo, por lo que deducimos que no puede aplicado. El pago del préstamo y los gastos administrativos y de ventas son muy altos por lo que las ventas obtenidas de las cabinas instaladas no son suficientes para cubrirlos.

Considerando los mismos flujos que se usó para el VAN, se realizó el cálculo de la TIR, la misma que dio un resultado erróneo ya que existe más de un flujo negativo.

En el escenario optimista, tomando en cuenta los datos preestablecidos, se obtuvo los siguientes flujos:

Flujo neto	-25000	-9.025,55	12.386,72	59.286,37
-------------------	--------	-----------	-----------	-----------

El análisis del VAN obtenido quiere decir que es un VAN positivo que beneficia a la organización; dicho en otras palabras, la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.

Este nuevo VAN Comparado con el VAN propio del proyecto que es de \$ 8.723,38, existe una variación de \$ -8.639,54. Esta disminución está dada por el requerimiento de dinero que se presenta en el primer año del proyecto.

El análisis de la TIR nos dice que el proyecto tendrá una rentabilidad mayor que la rentabilidad establecida, que es de 33,68%.

Comparado el resultado de la TIR del escenario favorable con la TIR real del proyecto que es del 44,67% existe una diferencia de un -10,99%. Este nuevo resultado quiere decir que, si se aumenta el número de cabinas a instalarse anuales se obtendrá una menor rentabilidad.

7.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- El sector de la telefonía en el país es un campo económico que ofrece oportunidades de negocios y desarrollo de nuevas alternativas de productos, siempre y cuando se encuentren bien identificadas las necesidades del entorno y así aprovechar el mercado que se deriva de este.
- El estudio de mercado realizado ha permitido obtener información importante a través de las encuestas y entrevistas realizadas a los propietarios de los pequeños negocios, notando el interés del 90% de los mismos, acerca del ingreso adicional del que se les comentó y estableciendo así un grupo de potenciales clientes.
- La principal estrategia que se va a aplicar es la de penetración, es decir, se van a reducir los precios del mercado en unos cuantos centavos, para poder atraer un mayor número de clientes.

- El sector escogido para la instalación de la oficina matriz es el adecuado debido a que se encuentra cerca de los sectores en los que se instalarán las cabinas, facilitando la visita a los pequeños negocios para la recaudación de las ventas y control de los equipos.
- La estructura organizacional no es de gran tamaño debido a que la empresa no requiere un gran número de personal, así como tampoco se puede crear un extenso número de cargos ya que se convertiría en una estructura ineficiente.
- El análisis de las distintas variables, económicas y financieras, ha servido para confirmar la factibilidad del proyecto, la decisión de invertir en una empresa de cabinas telefónicas para pequeños negocios representa una opción que genera interés para los socios, ya que si se cumplen los esquemas establecidos se podrán obtener no solo buenos resultados económicos sino también sociales al ayudar a los pequeños negocios a mejorar sus ingresos mensuales.

7.2. RECOMENDACIONES

- Se debe emprender la ejecución del proyecto, ya que en el estudio realizado se obtuvieron buenos resultados, así se estarían generando fuentes de ingresos adicionales para los pequeños negocios y satisfaciendo una necesidad básica, la comunicación.
- Es necesario realizar seguimiento y control periódico a los equipos para verificar que no se han extraviado y que estén en buen estado, así como también crear un manual de mantenimiento de los equipos para los propietarios de los pequeños negocios.
- Crear un manual de franquicia, para en el futuro comercializar el producto a través de este modelo de negocios.
- Mantener el esquema propuesto en el proyecto, de esta manera se podrán cumplir las proyecciones realizadas, se podrán realizar correctivos frente a imprevistos y llevar a cabo nuevas implementaciones en un futuro próximo.
- Es indispensable mantener un control minucioso de cartera, ya que este tipo de negocio requiere de liquidez para sus operaciones.
- Salvaguardar una buena relación entre los propietarios de los pequeños negocios y la empresa, ya que son la fuente y giro del negocio.

- Conservar la estructura organizacional propuesta, así como también el mapa de procesos establecido, de esta forma se mantendrá un orden en la empresa y se podrá hacer un mejor control.

BIBLIOGRAFÍA

- BOSSIDY, Larry. El arte de la ejecución en los negocios. 1ra edición. Aguilar. México DF, México. 2003
- EGLASH, Joanne. Como preparar un plan de negocios.com. 1ra Edición. EEUU 2001.
- FRANK, Robert. Microeconomía y conducta. 5ta edición. Mc Graw Hill. Madrid, España 2005
- FREIRE, Andy. Pasión por emprender. 1ra Edición. Colombia 2005.
- GUILTINAN, Joseph; Paul Gordon; Madden Thomas. Gerencia de Marketing. 6ta edición. Mc Graw Hill. Colombia 1998.
- LAMB, Charles Jr, Hair Joseph Jr, Mc Daniel Carl. Marketing. 8va edición. Thomson. México 2006
- MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. 4ta edición. Pearson. México 2004
- MANKIW, Gregory. Principios de economía. 3ra edición. Mc Graw Hill. Madrid, España 2004
- MARSHALL Greg, Johnston, Mark. Administración de ventas. 7ma edición. Mc Graw Hill. México 2004.
- TAN Soo Tang. Matemáticas para la administración y la economía. 3ra edición. Cengage. México 2005
- es.wikipedia.org
- www.gestiópolis.com

- Tesis: Análisis comparativo del servicio de telefonía móvil frente al sistema tradicional de telefonía fija y su impacto socioeconómico en los usuarios de la ciudad de Quito durante el periodo 1994 – 2002. Universidad Central del Ecuador. Autora. Prado Chicango Andrea Anabel, año 2005.
- Tesis: Análisis financiero del mercado para cuentas corporativas Otecel. Celular Power Region Sierra. Universidad Central del Ecuador. Autora Rosero Teresa y Tamayo Hidalgo Mónica. Año 2001.
- Tesis: Auditoria de Gestión en el Sector de la Comunicación Móvil – Ecuador aplicada a la Empresa en estado activo Distribuidor Master “MPS Comunicaciones”. Universidad Central Del Ecuador.
- Tesis: Auditoria de Gestión aplicada a las empresas de telecomunicaciones dedicadas a la reventa de telefonía pública mediante locutorios Caso “Andercol”, Universidad Central del Ecuador.
- Tesis: El aspecto regulatorio en los costos de la telefonía móvil. Universidad Central deL Ecuador. Autora Álvarez Vosmediano Gladys.

ANEXOS

ANEXO 1

Resolución No. 421-27-CONATEL-98

Capítulo I

GENERALIDADES

Art.1.- Objetivo.- El presente Reglamento tiene por objeto regular, normar, supervisar y permitir la explotación de los Servicios de Telefonía Móvil Celular (STMC) a través de Redes Públicas de Telefonía Móvil (RPTM).

Art.2.- Régimen Legal.- La prestación del servicio de telefonía móvil celular se regirá por la Ley Especial de Telecomunicaciones, por la Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones, por el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada, por este Reglamento, por el Reglamento de Tarifas por el Uso de Frecuencias, por el Reglamento de Interconexión y Conexión entre Redes y Sistemas de Telecomunicaciones, por las Normas y Regulaciones Expedidas por el CONATEL. Lo no previsto en estos instrumentos se regirá por las disposiciones del derecho común.

Art.3.- Términos y definiciones.- Los términos y definiciones para la aplicación de este reglamento son los que constan en el Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada y al presente Reglamento; lo no definido en dichos instrumentos se sujetará a la interpretación que consta en el Convenio de la UIT y sus regulaciones.

DE LAS CONCESIONES

Art.4.- La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (SNT), luego de la autorización del Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) suscribirá contratos de concesión para la explotación de STMC con cualquier persona natural o jurídica, que cumpla con las condiciones señaladas por el CONATEL en las bases del concurso público que se convoque para otorgar dicha concesión.

Art.5.- La concesión tiene por objeto que el operador seleccionado proporcione el servicio de telefonía móvil automática que permita la red de telefonía móvil celular autorizada en el contrato de concesión siempre que no se oponga a la Ley Especial de Telecomunicaciones vigente. La prestación de servicio de telefonía móvil internacional está sujeta al cumplimiento de los principios del servicio universal y al cumplimiento de los techos tarifarios aprobados por el CONATEL.

Art.6.- Derecho de concesión.- Es la compensación por la concesión de STMC que el operador pagará al Estado a través de la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, conforme a lo establecido en los respectivos contratos de concesión.

Capítulo III

DE LOS CONTRATOS DE CONCESIÓN

Art.7.- Duración de los contratos de concesión.- Los contratos de concesión para la explotación del servicio de telefonía móvil celular tendrán una duración de quince años, renovables de mutuo acuerdo.

Art.8.- Renovación.- El CONATEL iniciará el proceso de renovación de la concesión 24 meses antes de la terminación del contrato, el operador tendrá un plazo de treinta días para hacer llegar al CONATEL sus comentarios. A partir de ese día el operador y la Secretaría

Nacional de Telecomunicaciones tendrán sesenta días adicionales para acordar el contrato definitivo.

En el caso de que las partes no lleguen a un acuerdo, el operador podrá recurrir al CONATEL, cuyo dictamen será obligatorio.

Art.9.- La Operadora y la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones seguirán el procedimiento aprobado por el CONATEL y acordarán los términos y condiciones de la renovación del contrato de concesión; una vez acordado el contrato, la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones lo someterá, individualmente, a la aprobación del CONATEL.

Art. 10.- Reversión.- Extinguido el contrato por cualquiera de las causas contempladas en la Ley y/o en el presente Reglamento, y en caso de que no se hubiera renovado el plazo señalado en este Reglamento, se seguirá el siguiente procedimiento:

- a. Terminado el contrato la Operadora no podrá continuar prestando servicios;
- b. Automáticamente se revierte al Estado únicamente el derecho de explotar el servicio de telefonía móvil celular y las frecuencias autorizadas; y,
- c. La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones convocará a un concurso público, para la selección de un nuevo operador, aprobado por el CONATEL, en el cual no podrá participar la Operadora, cuyo contrato ha sido revertido.

Art. 11.- Modificaciones de los contratos.- De surgir causas imprevistas, cambios en el marco regulatorio de las telecomunicaciones, las partes adecuarán los contratos a la nueva norma jurídica, en el plazo establecido por el CONATEL, previo el acuerdo entre las partes y siguiendo el procedimiento establecido en la Ley.

Art. 12.- El área geográfica de cobertura del servicio será todo el territorio nacional; la Operadora presentará a la SNT un plan de expansión para lograr dicha cobertura. Dicho plan de expansión será preparado de acuerdo a los lineamientos que para el efecto establezca el CONATEL. En el caso de que el Plan no sea aprobado, el CONATEL se reserva el derecho de conceder las áreas geográficas no concesionadas, a otras operadoras. A partir de la aprobación de dicho plan cualquier expansión no tendrá nuevos derechos de concesión. La Operadora tiene la obligación de cumplir con el plan de expansión y de informar de los avances a la Superintendencia de Telecomunicaciones y a la SNT.

Art. 13.- Otros servicios.- Un prestador de servicios finales de telefonía móvil celular podrá proveer cualquier otro servicio de telecomunicaciones que no se encuentre dentro del régimen de exclusividad temporal regulada; una vez que haya obtenido de manera separada las correspondientes concesiones o permisos, en caso que se aprobare su solicitud, los otros servicios podrán ser ofrecidos directamente o a través de empresas subsidiarias, empresas vinculadas o en asociación con otros operadores; en todo caso deberá tener un sistema de contabilidad de costos independiente para cada servicio a fin de asegurar el desarrollo competitivo del mercado. El uso de la red de Telefonía Móvil Celular requerirá autorización de la SNT para prestación de otro servicio de telecomunicaciones.

De ninguna manera podrán utilizar el mecanismo de subsidios cruzados entre los servicios concesionados.

El alcance y cobertura geográfica de los servicios serán los que se acuerden en el contrato de concesión o en el permiso.

Art. 14.- El alcance de la concesión del servicio de telefonía móvil celular incluye los servicios suplementarios que se soporten sobre sus propias redes tales como marcación abreviada, conferencias multiparte, teléfono rojo, llamada en espera, etc. bastando para ello la notificación a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones con el detalle de los servicios que

van a ofrecer e incluir en los informes que presente la Superintendencia de Telecomunicaciones.

Art. 15.- Los servicios de valor agregado que puedan ser prestados por el concesionario requerirán de un permiso en los términos señalados en el Reglamento de Servicio de Valor Agregado.

Art. 16.- Las operadoras celulares tienen derecho a publicar una guía telefónica de sus abonados sea en forma directa o a través de un concesionario que pueda explotar el sistema de páginas amarillas.

EL CONATEL se reserva el derecho de contratar una administración de bases de datos independiente para favorecer la libre competencia de servicios de larga distancia.

Art. 17.- Transacción.- Las partes, de común acuerdo, podrán celebrar convenios transaccionales para precaver o solucionar litigios de carácter técnico o recurrir al arbitraje en los términos de la Ley de Arbitraje y Mediación.

Art. 18.- Planos de instalación.- La Operadora someterá, para su registro y aprobación, a la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones los planos de instalación de las estaciones de telefonía celular, con por lo menos quince (15) días de anticipación al inicio de la obra; una copia de los mismos será enviada a la Superintendencia de Telecomunicaciones para el respectivo control.

Art. 19.- Terminación de los contratos.- Los contratos de concesión pueden legalmente terminar por las siguientes causas:

- a. Por terminación del plazo de concesión sin que se haya renovado el contrato;
- b. Por mutuo acuerdo de las partes, siempre que no se afecte a terceros;
- c. Por sentencia ejecutoriada que declare la nulidad del contrato;
- d. Por sentencia ejecutoriada que declare la resolución o terminación del contrato, a pedido del concesionario;
- e. Por laudo arbitral;
- f. Por disolución legal de la persona jurídica de la Operadora, exceptuando los casos de fusión autorizadas por el CONATEL;
- g. Por reincidencia grave o culposa en el incumplimiento de las disposiciones legales y contractuales por parte de la Operadora, dictaminado por el CONATEL; y,
- h. Caducidad por incumplimiento de las obligaciones en la prestación de los servicios, dictaminado por el CONATEL.

Art. 20.- Controversias.- En las controversias derivadas de los contratos de concesión celebrados con la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, las partes procurarán solucionarlas en la fase administrativa, en forma amigable y transaccional, de acuerdo a las normas de este Reglamento; y, en la fase jurisdiccional se someterán a los jueces competentes de la ciudad de Quito. Si las partes así lo acuerdan, podrán recurrir al arbitraje en los términos de la Ley de Arbitraje y Mediación; en este caso el fallo de los árbitros causará ejecutoria.

ANEXO 2

CABINAS TELEFONICAS PARA PEQUEÑOS NEGOCIOS

La siguiente encuesta tiene por objeto determinar si el servicio de cabinas telefónicas puede ser introducido en pequeños negocios ya existentes, tratando de esta manera de generar un nuevo tipo de negocio innovador y un ingreso monetario adicional para los propietarios de dicho negocio.

Se requiere que la encuesta sea llenada con esfero y con letra imprenta.

1. Especifique su tipo de negocio:

2. ¿Le gustaría tener un ingreso adicional en su negocio, sin tener que invertir dinero?

(Marque con una x la respuesta deseada)

Si....

No...

3. ¿Sabe usted acerca del negocio de cabinas telefónicas?

Si...

No...

4. Cree que el negocio de las cabinas telefónicas es: (seleccione una de las siguientes opciones)

- Muy Rentable
- Rentable
- Poco Rentable
- Mal negocio

5. ¿Si existiera una empresa que se dedique a instalar cabinas telefónicas en pequeños negocios, como el suyo, solicitaría sus servicios?

Si...

No...

6. Si usted decidiera incluir en su negocio el servicio de cabinas telefónicas, ¿cuál de las siguientes serían sus prioridades? Ordene según el grado de importancia, siendo uno el más importante y tres el menos importante.

.... Tener mayor rentabilidad para el negocio.

.... Atraer a más clientela para el negocio.

.... Proporcionar más Variedad de productos y servicios en un solo negocio.

7. ¿Cuál es el número de cabinas telefónicas que le gustaría tener en su negocio?

(Marque con una x la respuesta deseada)

1...

2...

3...

4...

Especifique....

8. Si tuviera el servicio de cabinas telefónicas, ¿cuántas personas cree usted que utilizarían este servicio?

1 -10....

11- 20....

21-30...

Especifique....

9. ¿Cuál es el tamaño de cabinas que usted estaría dispuesto a instalar en su negocio?

(Marque con una x la respuesta deseada)

a...



b...



ANEXO 3

CONTRATO N° SD-R1-00...-2010

CONTRATO DE SUBDISTRIBUCION AUTORIZADA

CLÁUSULA PRIMERA.- COMPARECIENTES:

Intervienen en la celebración del presente contrato:

- a) TELECSA S.A., en adelante simplemente “TELECSA”, representada, en este instrumento, por la persona que suscribe el presente contrato.
- b), en adelante simplemente como el “SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO”, con C.I.

TELECSA Y EL SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO convienen en celebrar el presente Contrato al tenor de las siguientes estipulaciones.

CLAUSULA SEGUNDA.- ANTECEDENTES:

EL SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO es una persona jurídica, que declara tener amplia experiencia en el mercado de las telecomunicaciones móviles, previamente calificada por SOLUCINTEGSA.

CLÁUSULA TERCERA.- DEFINICIONES:

Los términos utilizados en este contrato tendrán los siguientes significados:

- Servicios Finales de Telecomunicaciones a través de Terminales de Telecomunicaciones de Uso Público (SFTP): son los servicios finales de telecomunicaciones, a los que se refiere la Ley Especial de Telecomunicaciones y su reglamento, pueden también ser prestados mediante el uso de terminales de telecomunicaciones de uso público.
- Conatel: Consejo Nacional de Telecomunicaciones.
- Locutorio, centros de comunicación, punto de venta, tiendas, o simplemente “revendedor minorista”: Local, espacio físico destinado a la prestación y explotación de SFTP a través de un conjunto de terminales de telecomunicaciones de uso público habilitados para el efecto, asistido por personal.
- Senatel: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.
- Supertel: Superintendencia de Telecomunicaciones.

- Terminal de Telecomunicaciones de Uso Público: Equipo que permite al público en general acceder, a través de medios alámbricos o inalámbricos, a una o más plataformas de un servicio final de telecomunicaciones, uno o más componentes del servicio concesionado (voz, datos, o información de cualquier naturaleza), que permite cualquier modalidad de cobro o tasación y que permite establecer comunicaciones nacionales o internacionales salientes o entrantes. Estos terminales pueden explotarse en forma individual o agrupados en cabinas públicas, locutorios o cualquier otra modalidad.

Mensajes Cortos de Texto (SMS o Short Message Service): comunicación de texto con una determinada longitud de caracteres originada y/o recibida por un terminal de servicio móvil avanzado.

CLAUSULA CUARTA.- OBJETO DEL CONTRATO:

En virtud de los antecedentes expuestos, TELECSA contrata al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO, para que este último por su cuenta y riesgo gestione, ubique y logre revendedores minoristas que, adquieran de forma exclusiva a TELECSA los servicios finales de voz y SMS para comercializarlos a usuarios finales, a través de un Terminal de Telecomunicaciones de Uso Público, la fórmula de reventa y comercialización se encuentran descritos en el presente instrumento.

Dichos revendedores minoristas operarán con equipos terminales propios o adquiridos a terceros, siempre que se encuentren legalmente homologados, cuya responsabilidad será exclusivamente del SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO, y que esté aprobada para funcionar en la red de TELECSA.

El detalle de nombres, ciudades y direcciones, y cantidad de revendedores minoristas iniciales, que mantiene el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO, consta en el Anexo 02 de este Contrato.

Las características de los equipos constan en el Anexo 03 de este Contrato.

En el caso de que el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO desee aumentar el número de revendedores minoristas o de equipos, se realizará a través de anexos que debidamente suscritos por TELECSA, se adjuntarán al presente contrato.

CLAUSULA QUINTA.- PLAZO Y VIGENCIA:

El presente contrato tendrá vigencia hasta el 30 de Junio del 2010, la renovación de este contrato una vez vencido, se realizará de manera automática por el plazo de (1) año a contarse desde la fecha de su suscripción, y con las mismas condiciones.

Sin perjuicio de lo señalado, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el presente contrato antes de su vencimiento, previa notificación expresa por escrito entregada a la contraparte con al menos 30 días calendario de anticipación.

CLAUSULA SEXTA.- CONDICIONES ECONOMICAS Y COMERCIALES

TELECSA proveerá a los revendedores minoristas gestionados por el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO los servicios finales de voz y SMS de Telecsa, a un valor establecido en el “Anexo I: CONDICIONES ECONÓMICAS” del presente contrato.

TELECSA facturará semanalmente al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO los minutos de tiempo aire de voz y mensajes de texto (SMS) consumidos por su grupo de revendedores minoristas, menos el descuento acordado en compensación por su esfuerzo comercial de gestión de operación total de sus revendedores minoristas, según las condiciones estipuladas en el Anexo I “CONDICIONES ECONOMICAS”, aplicando los impuestos conforme la legislación vigente en la materia.

Le corresponde al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO facturar y administrar la operación que esto conlleva, a sus revendedores minoristas, los minutos de tiempo aire de voz y mensajes de texto (SMS), detallando, en el correspondiente comprobante de venta, los impuestos aplicables, de conformidad con la legislación vigente en la materia.

El SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO declara y reconoce expresamente que el gestionará de forma exclusiva revendedores minoristas que formen parte de la red de SOLUCINTEGSA. El SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO está prohibido de gestionar revendedores minoristas para redes de otro REVENDEDOR COMERCIAL O DISTRIBUIDOR AUTORIZADO de TELECSA.

Es obligación del SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO lograr que los revendedores minoristas firmen los contratos en las condiciones acordadas entre TELECSA y el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO.

El SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO no podrá celebrar ningún otro convenio similar al contenido en este documento con ningún otro REVENDEDOR COMERCIAL O DISTRIBUIDOR AUTORIZADO de TELECSA.

El SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO declara y reconoce expresamente que el trabajo de búsqueda e inclusión de nuevos revendedores minoristas a la Red de TELECSA, es a cuenta y riesgo exclusivo del SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO; en consecuencia, TELECSA no le garantiza al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO resultado alguno de la gestión que realice; señalándose que la única obligación de TELECSA es aplicarle un descuento en el pago por concepto de los servicios finales de voz y SMS cursado en la red de revendedores minoristas del SUBDISTRIBUDOR, y que hayan suscrito los correspondientes contratos de adquisición de dichos servicios con TELECSA.

CLÁUSULA SEPTIMA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES:

Las partes se obligan a cumplir con la normativa legal aplicable.

7.1. OBLIGACIONES DE SOLUCINTEGSA: a más de las obligaciones adquiridas en otras cláusulas de este Contrato y en sus Anexos, TELECSA se obliga especialmente a lo siguiente:

- 7.1.1. Permitir al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO para efectos de la provisión de servicios, la activación de los equipos instalados en su red de revendedores minoristas, a la red del Servicio Móvil Avanzado de TELECSA en los términos y condiciones establecidos en este Contrato y sus Anexos.
- 7.1.2. En todo caso los equipos de dichos revendedores minoristas deberán cumplir con las pruebas de compatibilidad necesarias con la red de TELECSA y estar debidamente homologados.
- 7.1.3. Dar preferencia al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO, para la consecución de otros negocios.
- 7.2. OBLIGACIONES DEL SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO: a más de las obligaciones adquiridas en otras cláusulas de este Contrato y en sus Anexos, el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO se obliga especialmente a lo siguiente:
 - 7.2.1. Comercializar los minutos de tiempo aire de voz y los paquetes de SMS comprados a TELECSA únicamente a través de terminales de uso público.
 - 7.2.2. Cancelar el valor de la factura dentro de los 7 días posteriores a la fecha de corte acordada en este contrato.
 - 7.2.3. Asegurarse que todos sus locutorios facturen a los usuarios por los servicios de telecomunicaciones prestados y cumplan con todas las demás obligaciones tributarias vigentes. En las facturas se deberá incluir el precio de venta al público y los impuestos aplicables de manera detallada.
 - 7.2.4. En caso de que el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO desee utilizar la propiedad intelectual e industrial de TELECSA, deberá cumplir y hacer cumplir en su red de comercialización las políticas de TELECSA relativas al manejo de la marca con la que tiene asociada TELECSA los servicios que se prestarán desde locutorios.
 - 7.2.5. Adquirir por su cuenta y a su costo el equipo, hardware, software y todas las herramientas necesarias para la provisión de sus servicios;
 - 7.2.6. Abstenerse de realizar actos ilegales, ilegítimos o contrarios a la moral y las buenas costumbres, o cualquier acto que pueda afectar la imagen de SOLUCINTEGSA y/o TELECSA.
 - 7.2.7. El SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO adquirirá cada mes sin falta, durante la vigencia de este contrato una cantidad determinada de minutos de tiempo aire de voz y paquetes de SMS a TELECSA, conforme lo descrito en el anexo 3, y los ofrecerá a los revendedores minoristas.
 - 7.2.8. Abstenerse en su red de revendedores minoristas, de cobrar tarifas superiores a los Precios de Venta al Público establecidas en el presente contrato y sus anexos.

7.2.9. Colocar, en su red de revendedores minoristas, en un lugar visible al público, en forma clara y legible al menos, la siguiente información:

- a) Los datos generales que identifiquen al revendedor
- b) Las tarifas vigentes y aplicables al servicio para cada tipo de comunicación, incluyendo todos los impuestos de ley y cargos aplicables.
- c) Las instrucciones de uso y los códigos de marcación para el acceso a los diferentes servicios ofrecidos a través de los terminales de telecomunicaciones de uso público.
- d) Los números de emergencia disponibles en la localidad; y,
- e) Cualquier otra información que sea de utilidad para el usuario.

7.2.10. La tasación y la facturación al usuario se efectuará por tiempo real de uso, expresado en minutos y segundos

7.2.11. El revendedor minorista tiene la obligación de implementar un mecanismo de tasación, cobranza y facturación, en cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.

7.2.12. Notificar cualquier cambio de dirección en los sitios del revendedor minorista donde se prestará el servicio de reventa, cuyo detalle consta en el anexo 2 del presente instrumento.

7.2.13. Entregar de manera semanal, en medio digital, un reporte actualizado respecto de los locutorios instalados en los formatos establecidos por SOLUCINTEGSA.

CLÁUSULA OCTAVA: GARANTÍAS.-

8.1.- Garantía de Fiel Cumplimiento.- Previa la suscripción del contrato, el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO para asegurar el fiel cumplimiento del contrato y para responder por las obligaciones que contrajese con terceros relacionadas con él, rinde una garantía a satisfacción de TELECSA S.A., consistente en un PAGARE, por el valor de 00/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD. \$), a favor de TELECSA S.A., valor que corresponde al cálculo equivalente al 50 % de los minutos comprometidos por el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO del consumo mensual total de su grupo de revendedores minoristas.

8.2.- Vigencia de las Garantías.- Será obligación del SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO mantener en vigencia la(s) garantía(s) otorgada(s).

La renovación de la(s) garantía(s) se lo hará por lo menos con diez (10) días de anticipación a su vencimiento, caso contrario TELECSA S.A. la(s) podrá hacer efectiva(s) sin más trámite.

8.3.- Ajuste de Garantías.- El SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO, en caso de requerir incremento del cupo de minutos originalmente solicitados, se obliga para con TELECSA a entregar una nueva garantía por la diferencia entre el valor referido en el numeral 8.1 y el

valor equivalente al 100 % de los minutos totales incluidos en el incremento solicitado, en un plazo máximo de 15 días.

8.4.- Devolución de las Garantías.- La garantía de fiel cumplimiento será devuelta al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO luego de suscribir el Acta de Entrega Recepción Única, de conformidad al procedimiento establecido por TELECSA S.A.

8.5.- La(s) garantía(s) estipulada(s) en el contrato, es (son) incondicional(es), irrevocable(s) y de cobro inmediato, sin cláusula de trámite administrativo previo, bastando para su ejecución el requerimiento de TELECSA S.A., beneficiaria de la garantía.

8.6.- TELECSA se reserva el derecho de solicitar una garantía en efectivo al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO en caso de que no pueda cumplir lo dispuesto en el literal anterior, cuyas condiciones serán fijadas directamente por TELECSA y modificadas por ésta misma en cualquier momento.

CLÁUSULA NOVENA.- COMERCIALIZACION:

El SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO queda expresamente facultado para implementar su sistema de comercialización según lo considere necesario, a su nombre exclusivamente, siguiendo en todo momento las cláusulas de este Contrato y respetando lo resuelto por los órganos de regulación y control, y en especial por el Conatel, Senatel, y Supertel, para ello las Partes suscribirán los acuerdos necesarios exigidos por los órganos de regulación sin modificar los términos técnicos y comerciales del presente contrato.

En todo caso frente a TELECSA, el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO será el único responsable y responderá por todos y cada uno de los actos de su red de Locutorios. Consecuentemente, cualquier acto de las personas que conformen su red de Locutorios que implique desconocimiento o violación a lo estipulado en el presente Contrato, se tendrá por acto propio del SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO lo cual dará lugar a las correspondientes responsabilidades.

CLÁUSULA DECIMA.- CONFIDENCIALIDAD:

El SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO se compromete a guardar estricta reserva sobre la información confidencial que llegare a conocer en virtud de este contrato. Consecuentemente, se obliga a no difundir dicha información a terceros, sin autorización previa de TELECSA y a implementar procedimientos internos para salvaguardar dicha reserva. Las partes declaran que han suscrito un convenio de confidencialidad que regula la protección de su información y al cual se someterán para solucionar cualquier disputa relacionada con este tema.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA.- INCUMPLIMIENTOS, SUBSANACION Y PENALIDADES:

INCUMPLIMIENTOS: Constituyen incumplimientos la no observancia por parte del SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO de las obligaciones adquiridas en este Contrato y sus Anexos.

PROCEDIMIENTO: Cuando TELECSA observe que el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO ha incumplido cualesquiera de las obligaciones contenidas en el presente Contrato y sus Anexos notificará por escrito, señalándole los correctivos que éste debe adoptar en un plazo que no podrá ser inferior, según la naturaleza de la infracción, de cinco (05) días calendario ni mayor de treinta (30) días calendario, contados desde la fecha de recepción de la comunicación. Dicha notificación o comunicación se realizará por carta, fax, e-mail o cualquier otro medio susceptible de registro o comprobación. Si el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO manifiesta expresamente su voluntad de no subsanar o no subsana efectivamente el incumplimiento en el plazo indicado, TELECSA impondrá una multa equivalente al 5 % del valor del plan contratado por cada revendedor minorista del SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO, por cada día de retardo en la subsanación o cumplimiento de la respectiva obligación.

En caso de reincidencia del hecho que provocó la imposición de la multa contemplada en el párrafo precedente, no existirá período de subsanación alguno y se cancelará el servicio.

En el caso de incumplimiento al pago de la factura dentro del plazo máximo de 7 días posteriores a la fecha de corte, conforme se establece en el numeral 7.2.2, TELECSA podrá suspender el servicio inmediatamente por no pago, sin que el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO tenga derecho a indemnización alguna.

El incumplimiento al pago de estas penalidades, dará lugar a la imposición de intereses moratorios a la tasa máxima permitida por la ley, desde el momento en que se haya debido efectuar el pago y hasta el día en que éste ocurra.

Las Partes convienen que la imposición de las multas no exime al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO de cumplir con las obligaciones pendientes a su cargo, ni del pago de los perjuicios que TELECSA hubiere sufrido como consecuencia de los incumplimientos. El SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO quedará en mora por no dar cumplimiento a sus obligaciones dentro del plazo previsto para ello en el Contrato, sus Anexos y modificaciones, cuando fuere del caso, sin necesidad de reconvención privada o judicial, a la cual renuncian expresamente.

La no presentación de reclamos por el incumplimiento de cualquier disposición del presente Contrato, no constituye una renuncia a los derechos que éste confiere, ni puede servir como fundamento para asumir el otorgamiento de nuevos plazos de gracia o la autorización de incumplimientos de otras disposiciones. Ninguna renuncia de los derechos que confiere el presente Contrato será válida a menos de que conste por escrito.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA.- PROHIBICIÓN DE CESIÓN DEL CONTRATO:

El presente Contrato y los derechos y obligaciones que de él emanen, no podrán cederse total ni parcialmente por el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO sin el consentimiento previo, expreso y por escrito de TELECSA.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA.- CASO FORTUITO Y FUERZA MAYOR:

En el caso de que alguna de las obligaciones estipuladas en el presente Contrato fuere incumplida por causas de fuerza mayor o caso fortuito, de acuerdo a lo establecido en el Art. 30 del Código Civil ecuatoriano, sin que exista falta o negligencia de Parte de quien hubiere incumplido su obligación, esa Parte quedará liberada de las sanciones y penalidades derivadas del incumplimiento de su obligación, siempre que lo notifique inmediatamente a la otra Parte. Asimismo, la otra Parte quedará liberada del cumplimiento de sus obligaciones hasta que haya cesado el caso fortuito o fuerza mayor que llevó al incumplimiento. La Parte afectada por el caso fortuito o fuerza mayor hará todo lo posible para cumplir con sus obligaciones y evitar o eliminar las causas de esta falta de cumplimiento. Ambas Partes reanudarán el cumplimiento de sus respectivas actividades inmediatamente que dichas causas desaparezcan o cesen.

CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA.- TERMINACIÓN DEL CONTRATO:

El presente contrato podrá terminar de manera anticipada al plazo, además de las establecidas en el presente contrato, por las siguientes circunstancias:

Por mutuo acuerdo de las Partes;

Por caso fortuito o fuerza mayor que volviera imposible la ejecución del presente contrato, de tal suerte que su ejecución produjere un daño económico o de cualquier índole para cualquiera de las Partes, debidamente fundamentado y comprobado, así como por actos de autoridad en el caso de que los órganos reguladores suspendieran los servicios prestados bajo las modalidades aquí establecidas, o no otorgaran los permisos necesarios para el normal funcionamiento de los locutorios o centros de comunicación aquí mencionados, de ser el caso, salvo el caso de que dicho otorgamiento de permisos o habilitación para el funcionamiento, dependiera de la suscripción de convenios específicos que deban suscribir las Partes, para lo cual se estará a lo previsto en las cláusulas anteriores.

Por la quiebra de cualquiera de las Partes;

Por la pérdida de la concesión de TELECSA;

Por variación en las condiciones económicas establecidas en los contratos de interconexión de TELECSA con operadoras de telecomunicaciones nacionales o por variación en los precios de terminación internacional que a criterio de TELECSA hagan económicamente inviable mantener las condiciones establecidas en el presente contrato.

En estos casos el contrato podrá mantener su vigencia siempre y cuando el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO acepte por escrito las nuevas tarifas por minuto y condiciones económicas que TELECSA defina otorgarle como consecuencia de la variación de las condiciones económicas indicada en el párrafo precedente.

En el evento de que las Partes hayan hecho declaraciones o suministrado datos falsos sobre sus ventas y/o ingresos, que no sean producto de errores, o cuando dicha conducta constituya un delito o contravención según la legislación ecuatoriana;

En caso de que las Partes utilicen medios ilegales para la ejecución del Contrato o cuando hayan dado o prometido a un suscriptor o empleado de la otra Parte o a un tercero, alguna suma de dinero o beneficios indebidos;

Porque el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO utilice los minutos contratados para prestar servicios ilegales de telecomunicaciones.

Porque el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO no presente la(s) garantías requeridas en el presente contrato.

Porque el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO no cancele la(s) obligaciones económicas para con TELECSA.

En caso de que las Partes incumplan cualquiera de sus deberes y obligaciones acerca de los conflictos de intereses, exclusividad, competencia comercial y ética, confidencialidad, propiedad intelectual y en especial, cuando usen las listas, nombres y datos de suscriptores de TELECSA y datos de ubicación y de los propietarios de los locales del SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO, con fines distintos a los de la debida ejecución del presente contrato;

En caso de que el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO ceda o transfiera sus derechos derivados del presente Contrato, sin el consentimiento de TELECSA.

En caso de que el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO sea sancionado por el Servicio de Rentas Internas.

La terminación unilateral por iniciativa de una de las Partes basadas en las causales establecidas se efectuará mediante comunicación escrita, entregada por un medio que permita acreditar su recibo.

Si el SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO no compra a TELECSA durante un mes el paquete de minutos aire de voz y el paquete de SMS.

Las causales de terminación de contrato arriba señaladas darán lugar a la indemnización de daños y perjuicios, únicamente cuando sean imputables a una de las Partes, según resuelva el correspondiente tribunal arbitral, y no se deban a caso fortuito o de fuerza mayor.

CLAUSULA DECIMA QUINTA.- DECLARACION ESPECIAL:

Este contrato constituye el acuerdo total entre las partes con respecto al objeto materia del mismo y reemplaza todos los acuerdos anteriores, si lo hubiere. Entre las partes no existen acuerdos verbales o escritos, ni entendimientos o declaraciones verbales o escritas diferentes a las aquí estipuladas. En caso de que alguna disposición de este contrato fuere declarada inválida, el resto de las disposiciones continuaran obligatorias para las partes. La mera tolerancia, por una de las partes, respecto del incumplimiento de las obligaciones de la otra parte, no podrá interpretarse como modificación tácita a los términos del presente contrato ni equivaldrá a la renuncia de la parte tolerante a la exigencia del cumplimiento de las obligaciones incumplidas.

CLÁUSULA DECIMA SEXTA.- DOCUMENTOS DEL CONTRATO y SU INTERPRETACIÓN.-

Son documentos del contrato y por lo tanto forman parte integrante del mismo, los siguientes Anexos:

Anexo 01: Condiciones Económicas

Anexo 02: Ubicación de locutorios

Anexo 03: Características de los equipos y paquete escogido.

En caso de que algunas de las condiciones de los anexos cambie, se suscribirán nuevos anexos que se adjuntarán al presente contrato, con las limitaciones que constan dentro de los mismos.

En caso de contradicción o incompatibilidad entre el contrato y sus Anexos, prevalecerán el contrato por contener la normativa aplicable especializada por cada tema.

Los Anexos y Apéndices que suscriban las Partes en conjunto se interpretarán como cláusulas pertenecientes al presente contrato.

En caso de nulidad o falta de eficacia de alguna de las cláusulas del presente Contrato y sus Anexos, las demás cláusulas aplicables se ejecutarán conforme las reglas de interpretación de los contratos del Código Civil ecuatoriano.

Las comunicaciones, actas de trabajo, correspondencia en general (cartas, correos electrónicos, etc.) de ninguna manera modificarán las cláusulas del presente contrato aún así sean remitidas por los representantes legales de las Partes o por los designados como administradores del contrato. La anuencia misma de las Partes, o silencio, en el cumplimiento cabal de las cláusulas de este contrato no reformarán ni subsanarán cualquier incumplimiento conforme a lo aquí establecido.

CLAUSULA DECIMA SEPTIMA.- COMUNICACIONES

Cualquier comunicación que requieran realizar las partes deberán hacerlas por escrito, y se consideraran entregadas cuando en las mismas conste ya sea la fe de recepción, o se reciba una contestación por fax o correo electrónico.

SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO:

.....

Dirección:

Teléfono: ,.....

Dirección de correo electrónico general:

CLAUSULA DECIMA OCTAVA: LEGISLACION, JURISDICCION Y COMPETENCIA:

Cualquier controversia relacionada con este contrato que no se solucione directamente entre las partes, será sometida a mediación, y de ser el caso, a arbitraje en derecho llevado a cabo por un Tribunal Arbitral integrado por tres árbitros escogidos de mutuo acuerdo o por sorteo de entre la lista de árbitros del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito, a cuya competencia expresamente se someten las partes, quienes para el efecto se remitirán a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación y en el Reglamento del referido Centro. El domicilio lo fijan en la ciudad de Quito y el idioma a utilizarse será el español. El pago de valores, tasas, derechos, honorarios, etc., por la intervención del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito serán a cuenta del vencido. Todo el trámite será confidencial, con esta cláusula, las partes renuncian a la justicia ordinaria.

Para constancia de lo estipulado las Partes suscriben el presente Contrato por duplicado, en Quito, a ... del mes de del 2010.

 Por: SOLUCINTEGSA S.A.

.....

.....

Gerente General

 SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO

C.I.

CONTRATO N° SD-R1-00,,,,-2010

Anexo I

CONDICIONES ECONOMICAS

Contrato nuevo XXX Modificación en datos del ANEXO I__

Datos del Suscriptor

Para efectos del contrato firmado el del mes de.....del 2010, y del presente ANEXO los datos del SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO son los siguientes:, con C.I.

El precio que cobrará el revendedor minorista al cliente por el minuto de tiempo aire de voz o los SMS, sin impuestos, se encuentra a continuación:

TABLA 1: PRECIO O TARIFA DE VENTA AL PUBLICO

ZONA	DESTINOS	TARIFA PARA VENTA PUBLICO LA SIN IMPUESTO
LOCAL	Alegro	\$ 0,3000
	# 1800	\$ 0,3000
	Fijo Local	\$ 0,3000
	Fijo Regional	\$ 0,3000
	Fijo Nacional	\$ 0,3000
	Otros Móviles	\$ 0,3000
AMERICA 1	USA	\$ 0,4000
	Canadá	\$ 0,4000
AMERICA 2	Argentina	\$ 0,4200
	Brasil	\$ 0,4200
	Bolivia	\$ 0,4200
	Chile	\$ 0,4200
	Colombia	\$ 0,4200
	Perú	\$ 0,4200
	Uruguay	\$ 0,4200
	Paraguay	\$ 0,4200
	México	\$ 0,4200
	Panamá	\$ 0,4200
	Venezuela	\$ 0,4200
EUROPA	Alemania	\$ 0,4500
	España	\$ 0,4500
	Francia	\$ 0,4500
	Inglaterra	\$ 0,4500
	Italia	\$ 0,4500
	Suecia	\$ 0,4500
Otros LDI	Resto del Mundo	\$ 0,8036
	Zona Especial 1 y Cuba	\$ 0,9500
	Zona Especial 2	\$ 4,0179
SMS	SMS a Alegro	\$ 0,1071
	SMS a Otras Operadoras	\$ 0,1071
	SMS Internacional	\$ 0,1339

ZONA ESPECIAL 1: Afganistán, Ascensión, Comoras, Corea del Norte, Cuba, Djibouti, Diego García, Eritrea, Etiopía, Groenlandia, Islas Cook, Islas Marianas del Norte, Islas Marshall, Islas Salomón, Kiribatí, Liechtenstein, Myanmar, Nauru, Nueva Caledonia, Palau,

Papua Nueva Guinea, República de Samoa, Santo Tomé y Príncipe, Siria, Somalia, St Elena, Tokelau, Tuvalu, Vanuatu, Wallis y Futuna

ZONA ESPECIAL 2 (Móvil Marítimo) : Antártica, Bahía Guantánamo, Globalstar, Guinea Bissau, Inmarsat, Iridium, Niue, Islas Norfolk, Timor Oriental, Thuraya

El precio que cobrará TELECSA al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO, sin impuestos, se encuentra a continuación:

TABLA 2:

ZONA	DESTINOS	TARIFA SIN IMPUESTO
LOCAL	Alegro	\$ 0,0750
	# 1800	\$ 0,0750
	Fijo Local	\$ 0,0750
	Fijo Regional	\$ 0,0750
	Fijo Nacional	\$ 0,0750
	Otros Móviles	\$ 0,0750
AMERICA 1	USA	\$ 0,1000
	Canadá	\$ 0,1000
AMERICA 2	Argentina	\$ 0,2200
	Brasil	\$ 0,2200
	Bolivia	\$ 0,2200
	Chile	\$ 0,2200
	Colombia	\$ 0,2200
	Perú	\$ 0,2200
	Uruguay	\$ 0,2200
	Paraguay	\$ 0,2200
	México	\$ 0,2200
	Panamá	\$ 0,2200
	Venezuela	\$ 0,2200
EUROPA	Alemania	\$ 0,2400
	España	\$ 0,2400
	Francia	\$ 0,2400
	Inglaterra	\$ 0,2400
	Italia	\$ 0,2400
	Suecia	\$ 0,4200
Otros LDI	Resto del Mundo	\$ 0,6000
	Zona Especial 1 y Cuba	\$ 0,9000
	Zona Especial 2	\$ 3,0000
SMS	SMS a Alegro	\$ 0,0567
	SMS a Otras Operadoras	\$ 0,0680
	SMS Internacional	\$ 0,1134

ZONA ESPECIAL 1: Afganistán, Ascensión, Comoras, Corea del Norte, Cuba, Djibouti, Diego García, Eritrea, Etiopía, Groenlandia, Islas Cook, Islas Marianas del Norte, Islas Marshall, Islas Salomón, Kiribati, Liechtenstein, Myanmar, Nauru, Nueva Caledonia, Palau, Papua Nueva Guinea, República de Samoa, Santo Tomé y Príncipe, Siria, Somalia, St Elena, Tokelau, Tuvalu, Vanuatu, Wallis y Futuna

ZONA ESPECIAL 2 (Móvil Marítimo) : Antártica, Bahía Guantánamo, Globalstar, Guinea Bissau, Inmarsat, Iridium, Niue, Islas Norfolk, Timor Oriental, Thuraya.

El SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO accede a la siguiente escala de tarifas en función de su volumen de tráfico mensual cursado:

Cantidad de minutos mensuales cursados en todas las Zonas	Tarifa Zona Local a aplicar - más IVA -
1 a 400.000	\$ 0.0750
400.001 a 600.000	\$ 0.0740
600.001 en adelante	\$ 0.0725

Los precios descritos en la escala anterior serán aplicados al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO solo si cumple con las siguientes condiciones:

- 1.- Cancelar a TELECSA las facturas en el plazo establecido en el numeral 7.2.2 del presente Contrato.
- 2.- Cumplir con lo dispuesto en el numeral 7.2.13 del presente Contrato, en cuanto a la entrega de manera semanal, en medio digital, del reporte actualizado respecto de los locutorios instalados en los formatos establecidos por TELECSA.

En el caso de no cumplir con dichas condiciones, TELECSA se reserva el derecho de modificar los precios, en cuyo caso notificará al SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO con al menos 7 días calendario de anticipación.

Para constancia de lo estipulado las Partes suscriben el presente Anexo 1 por duplicado, en Quito, a del mes de e..... del 2010

Por: TELECSA S.A.

.....

.....

Gerente General

SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO

C.I.

CONTRATO N° SD-R1-00...-2010
ANEXO II
CONDICIONES ECONOMICAS

Contrato nuevo XXX Modificación en datos del ANEXO I____

Datos del Suscriptor

Para efectos del contrato firmado el ... del mes de del 210, y del presente ANEXO los datos del SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO son los siguientes:....., con C.I.

Ubicación del Locutorio:

CIUDAD	DIRECCIÓN ACTUAL	DIRECCIÓN ANTERIOR(*)

(*) Llenar en caso de que se reemplace los locutorios.

Para constancia de lo estipulado las Partes suscriben el presente Anexo II por duplicado, en Quito, adel mes de.... del 2010.

Por: TELECSA S.A.

.....

.....

Gerente General

SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO

C.I.

CONTRATO N° SD-R1-00....-2010

ANEXO III

CONDICIONES ECONOMICAS

Contrato nuevo XXX Modificación en datos del ANEXO I____

Datos del Suscriptor

Para efectos del contrato firmado el ...del mes de del 2010, y del presente ANEXO los datos del SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO son los siguientes:, con C.I.

Características de los equipos de los Locutorio:

Dirección del Locutorio	IMEI	NUMERO ASIGNADO	MODELO	MARCA	PAQUETE ESCOGIDO

Para constancia de lo estipulado las Partes suscriben el presente Anexo III por duplicado, en Quito, a del mes de del 2010.

Por: TELECSA S.A.

.....

.....

Gerente General

SUBDISTRIBUIDOR AUTORIZADO

C.I.

ANEXO 4

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO				
INSTITUCIÓN FINANCIERA		Banco del Pichincha		
MONTO		25000	USD	
TASA DE INTERÉS ANUAL		11,79%		
PLAZO		2	AÑOS	
CUOTA MENSUAL		1.174,39	USD	
Período	Intereses	Amortización	Cuota	Capital reducido
0				25000
1	245,63	928,76	1.174,39	24.071,24
2	236,50	937,89	1.174,39	23.133,35
3	227,29	947,10	1.174,39	22.186,25
4	217,98	956,41	1.174,39	21.229,84
5	208,58	965,80	1.174,39	20.264,04
6	199,09	975,29	1.174,39	19.288,75
7	189,51	984,87	1.174,39	18.303,87
8	179,84	994,55	1.174,39	17.309,32
9	170,06	1.004,32	1.174,39	16.305,00
10	160,20	1.014,19	1.174,39	15.290,81
11	150,23	1.024,15	1.174,39	14.266,66
12	140,17	1.034,22	1.174,39	13.232,44
13	130,01	1.044,38	1.174,39	12.188,06
14	119,75	1.054,64	1.174,39	11.133,42
15	109,39	1.065,00	1.174,39	10.068,42
16	98,92	1.075,46	1.174,39	8.992,96
17	88,36	1.086,03	1.174,39	7.906,93
18	77,69	1.096,70	1.174,39	6.810,22
19	66,91	1.107,48	1.174,39	5.702,75
20	56,03	1.118,36	1.174,39	4.584,39
21	45,04	1.129,34	1.174,39	3.455,05
22	33,95	1.140,44	1.174,39	2.314,61
23	22,74	1.151,65	1.174,39	1.162,96
24	11,43	1.162,96	1.174,39	0,00

ANEXO 5

VENTAS Y COSTO DE VENTAS									
INGRESOS	MINUTOS	AÑO 1				AÑO 2			
		PRECIO POR MINUTO	CABINAS	MENSUAL	TOTAL	PRECIO POR MINUTO	CABINAS	MENSUAL	TOTAL
Minutos a celulares	536	0,24	60	7718,40	92620,80	0,25	120	16157,70	193892,38
Minutos a locales	80,4	0,16	60	771,84	9262,08	0,17	120	1615,77	19389,24
Minutos a internacionales	53,6	0,4	60	1286,40	15436,80	0,42	120	2692,95	32315,40
TOTAL VENTAS				9776,64	117319,68			20466,42	245597,02
COSTOS	MINUTOS	AÑO 1				AÑO 2			
		COSTO POR MINUTO	CABINAS	MENSUAL	TOTAL	COSTO POR MINUTO	CABINAS	MENSUAL	TOTAL
<i>Costo a celular</i>	536	0,09037	60	2906,30	34875,59	0,0946	120	6084,05	73008,56
<i>Costo a local</i>	80,4	0,09037	60	435,94	5231,34	0,0946	120	912,61	10951,28
<i>Costo a internacional</i>	53,6	0,17	60	546,72	6560,64	0,178	120	1144,50	13734,04
Sub total					46667,57				97693,89
COSTO TIENDA					35326,06				73951,56
<i>Costo a celular</i>	536	0,07537	60	2423,90	29086,79	0,0789	120	5074,19	60890,29
<i>Costo a local</i>	80,4	0,07537	60	363,58	4363,02	0,0789	120	761,13	9133,54
<i>Costo a internacional</i>	53,6	0,155	60	498,48	5981,76	0,162	120	1043,52	12522,22
Sub total				3285,96	39431,57			6878,84	82546,05
TOTAL COSTOS					74757,62				156497,61

VENTAS Y COSTO DE VENTAS					
INGRESOS	MINUTOS	AÑO 3			
		PRECIO POR MINUTO	CABINAS	MENSUAL	TOTAL
Minutos a celulares	536	0,26	180	25368,39	304420,74
Minutos a locales	80,4	0,18	180	2536,84	30442,07
Minutos a internacionales	53,6	0,44	180	4228,07	50736,79
TOTAL VENTAS				32133,30	385599,60
COSTOS	MINUTOS	COSTO POR MINUTO	CABINAS	MENSUAL	TOTAL
<i>Costo a celular</i>	536	0,0990	180	9552,26	114627,09
<i>Costo a local</i>	80,4	0,0990	180	1432,84	17194,06
<i>Costo a internacional</i>	53,6	0,186	180	1796,93	21563,14
Sub total					153384,29
COSTO TIENDA					116107,65
<i>Costo a celular</i>	536	0,0826	180	7966,73	95600,80
<i>Costo a local</i>	80,4	0,0826	180	1195,01	14340,12
<i>Costo a internacional</i>	53,6	0,170	180	1638,38	19660,51
Sub total				10800,12	129601,42
TOTAL COSTOS					245709,07

ANEXO 6

GASTOS ADMINISTRATIVOS			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldos y salarios	20.400,00	21.352,68	22.349,85
Beneficios sociales	3.231,20	5.116,66	5.310,77
Materiales y suministros	207,92	217,63	227,79
Agua	144	150,72	157,76
Teléfono	600	628,02	657,35
Arriendo	2400	2512,08	2629,39
Luz	336	351,69	368,12
Servicio de limpieza	120	125,60	131,47
Gastos de constitución	1000		
Depreciación	\$ 3.486	\$ 6.469	\$ 9.591
SUBTOTAL	31.924,78	36.923,84	41.423,67
GASTOS IMPREVISTOS	957,7434	1107,7152	1242,71
TOTAL	32.882,52	38.031,56	42.666,38

GASTOS VENTAS			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Sueldos y salarios	3.360,00	3516,91	3681,15
Beneficios sociales	674,08	1050,23	1088,07
Comisiones	720	753,624	788,82
Transporte	480	502,42	525,88
Publicidad	2040	2135,27	2234,99
Teléfono	150,00	157,01	164,34
Adquisición por perdida	255,00	266,91	279,37
Materiales y suministros	47,60	49,82	52,15
SUBTOTAL	7.726,68	8.432,19	8.814,76
GASTO IMPREVISTOS	231,80	252,97	264,44
TOTAL	7.958,48	8.685,15	9.079,20

ANEXO 7

CAPITAL DE TRABAJO						
Descripción	1		2		3	
	Anual	Requerido	Anual	Requerido	Anual	Requerido
Sueldos y Salarios Administración	20.400,00	1.700,00	21.352,68	1.779,39	22.349,85	1.862,49
Sueldos y Salarios Ventas	3.360,00	280,00	3.516,91	293,08	3.681,15	306,76
Beneficios Sociales Administración	3.231,20	269,27	5.116,66	426,39	5.310,77	442,56
Beneficios Sociales Ventas	674,08	56,17	1.050,23	87,52	1.088,07	90,67
Comisiones	720,00	60,00	753,62	62,80	788,82	65,73
Luz	336,00	28,00	351,69	29,31	368,12	30,68
Arriendo	2.400,00	200,00	2.512,08	209,34	2.629,39	219,12
Gastos de Constitución	1.000,00	83,33	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago tienda	35.326,06	2.943,84	73.951,56	6.162,63	116.107,65	9.675,64
Adquisición por perdida	255,00	21,25	266,91	22,24	279,37	23,28
Pago Proveedores	39.431,57	3.285,96	82.546,05	6.878,84	129.601,42	10.800,12
Agua	144,00	12,00	150,72	12,56	157,76	13,15
Publicidad	2.040,00	170,00	2.135,27	177,94	2.234,99	186,25
Teléfono	750,00	62,50	785,03	65,42	821,69	68,47
Materiales y Suministros	255,52	21,29	267,45	22,29	279,94	23,33
Transporte	480,00	40,00	502,42	41,87	525,88	43,82
Servicio de limpieza	120,00	10,00	125,60	10,47	131,47	10,96
Gastos Varios	1.189,54	99,13	1.360,68	113,39	1.507,15	125,60
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	112.112,97	9.342,75	196.745,56	16.395,46	287.863,49	23.988,62

ANEXO 8

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas Totales	117319,68	245597,02	385599,60
Costo de Ventas	74757,62	156497,61	245709,07
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	42.562,06	89.099,41	139.890,52
Gastos de Ventas	7.958,48	8.685,15	9.079,20
Gastos Administración	32.882,52	38.031,56	42.666,38
UTILIDAD EN OPERACIÓN	1.721,05	42.382,70	88.144,94
Gastos Financieros	2.325,08	860,20	
UTILIDAD REPARTIBLE	-604,03	41.522,50	88.144,94
15% Participación Trabajadores		6.228,37	13.221,74
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-604,03	35.294,12	74.923,20
25% Impuesto a la Renta		8.823,53	18.730,80
UTILIDAD NETA	-604,03	26.470,59	56.192,40

ANEXO 9

BALANCE GENERAL				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS				
CORRIENTE				
Bancos	18804,40	9918,47	14846,34	66306,48
Activos Corrientes	18804,40	9918,47	14846,34	66306,48
FIJOS				
Muebles y enseres	8901,60	8901,60	17065,86	25611,39
Equipos de computación	1569,00	1569,00	1569,00	1569,00
Equipos de cabinas	20700,00	20700,00	42366,69	65045,21
Herramientas	25,00	25,00	25,00	25,00
- Depreciación Acumulada		-3485,66	-9954,42	-19545,58
Activos Fijos	31195,60	27709,94	51072,14	72705,03
TOTAL ACTIVOS	50000,00	37628,41	65918,47	139011,51
PASIVOS				
CORRIENTE				
Participación trabajadores por pagar		0,00	6228,37	13221,74
Impuesto a la renta		0,00	8823,53	18730,80
Cuenta por pagar				
Pasivo Corriente		0,00	15051,91	31952,54
A LARGO PLAZO				
Préstamo por pagar	25000,00	13232,44		
Pasivo a Largo Plazo	25000,00	13232,44	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	25000,00	13232,44	15051,91	31952,54
PATRIMONIO				
Capital Social	25000,00	25000,00	25000,00	25000,00
Reserva legal			2647,06	8266,30
Utilidad del Ejercicio		-604,03	23823,53	50573,16
Utilidad ejercicios anteriores			-604,03	23219,51
TOTAL PATRIMONIO	25000,00	24395,97	50866,57	107058,97
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	50000,00	37628,41	65918,47	139011,51

ANEXO 10

FLUJO DE CAJA				
Concepto	0	1	2	3
INGRESOS				
Ingreso venta minutos		117319,68	245597,02	385599,60
TOTAL INGRESOS		117.319,68	245.597,02	385.599,60
EGRESOS				
Adquisición de activos fijos	31.195,60		29.830,95	31.224,06
Sueldos Dpto. Adm		20.400,00	21.352,68	22.349,85
Sueldos Dpto. Ventas		3.360,00	3.516,91	3.681,15
Beneficios Sociales Adm		3.231,20	5.116,66	5.310,77
Beneficios Sociales Ventas		674,08	1.050,23	1.088,07
Pago de capital		11.767,56	13.232,44	
Comisiones		720,00	753,62	788,82
Luz		336,00	351,69	368,12
Arriendo		2.400,00	2.512,08	2.629,39
Agua		144,00	150,72	157,76
Gastos de constitución		1.000,00	0,00	0,00
Pago tienda		35.326,06	73.951,56	116.107,65
Pago proveedores		39.431,57	82.546,05	129.601,42
Publicidad		2.040,00	2.135,27	2.234,99
Teléfono		750,00	785,03	821,69
Materiales y Suministros		255,52	267,45	279,94
Transporte		480,00	502,42	525,88
Adquisición por pérdida		255,00	266,91	279,37
Servicio de limpieza		120,00	125,60	131,47
Pago de Intereses		2.325,08	860,20	
Gastos Varios		1.189,54	1.360,68	1.507,15
* 15% Participación Trabajadores		0,00	0,00	6.228,37
* 25% Impuesto a la Renta		0,00	0,00	8.823,53
TOTAL EGRESOS	31.195,60	126.205,61	240.669,15	334.139,46
SUPERÁVIT/DÉFICIT	-31.195,60	-8.885,93	4.927,87	51.460,14
TRANSACCIONES FINANCIERAS				
Superávit / Déficit	-31.195,60	-8.885,93	4.927,87	51.460,14
Saldo Inicial de Caja	25.000,00	18.804,40	9.342,75	16.395,46
SALDO FINAL DE CAJA	-6.195,60	9.918,47	14.270,61	67.855,61

TRANS.FIN.AJUSTADAS				
Superávit / Déficit	-31.195,60	-8.885,93	4.927,87	51.460,14
Saldo Inicial de Caja	25.000,00	18.804,40	9.342,75	16.395,46
Préstamos / (Bancos)	25.000,00	-575,73	2.124,85	-43.866,98
SALDO FINAL DE CAJA	18.804,40	9.342,75	16.395,46	23.988,62

ANEXO 11

INDICES FINANCIEROS RELEVANTES			
CONCEPTO	1	2	3
LIQUIDEZ A CORTO PLAZO			
razón corriente = activo corriente / pasivo corriente	0,0000	0,9863	2,0752
prueba acida = (activo corriente-inventarios) / pasivo corriente	0,0000	0,9863	2,0752
CAPITAL DE TRABAJO			
total = activo corriente	9.918,47	14.846,34	66.306,48
neto= activo corriente - pasivo corriente	9.918,47	-205,57	34.353,94
ENDEUDAMIENTO			
pasivo total/activo total	0,3517	0,2283	0,2299
RENTABILIDAD			
rentabilidad sobre ventas= utilidad neta/ventas	-0,0051	0,1078	0,1457
rentabilidad sobre activos= utilidad neta / activo total	-0,0161	0,4016	0,4042
rentabilidad sobre capital = utilidad neta / capital	-0,0248	0,5204	0,5249
ANALISIS DU PONT			
(utilidad neta / ventas) * (ventas / activo total) * (activo total / patrimonio)	-0,0248	0,5204	0,5249

ANEXO 12

TARIFARIO BANCO PICHINCHA
ACTUALIZADO AL 10 DE FEBRERO DEL 2010

TIPO DE CRÉDITO	PLAZO	MONTO FINANCIADO	TASA EFECTIVA		VALOR TOTAL A PAGAR POR INTERÉS	CUOTA MENSUAL	MONTO TOTAL A PAGAR A LA ENTIDAD
			DE LA ENTIDAD	MÁXIMA BCE			
COMERCIAL	(meses)						
Mediana empresa	36	50,000	11.79%	11.83%	9,186	1,644	59,186
Pequeña empresa	36	20,000	11.79%	11.83%	3,674	658	23,674
CONSUMO							
	6	500	16.28%	16.30%	23	87	523
	12	1,500	16.28%	16.30%	127	136	1,627
	18	3,000	16.28%	16.30%	376	188	3,376
CONSUMO VEHICULOS							
	36	10,000	16.25%	16.30%	2,524	348	12,524
	36	20,000	16.25%	16.30%	5,047	696	25,047
MICROCRÉDITO							
	6	500	33.83%	33.90%	44	91	544
	12	1,500	33.83%	33.90%	248	146	1,748
	18	3,000	33.83%	33.90%	742	208	3,742
VIVIENDA							
50% valor vivienda	3 AÑOS	5,000	11.30%	11.33%	880	163	5,880
70% valor vivienda	5 AÑOS	10,000	11.30%	11.33%	3,001	217	13,001

ANEXO 13

DESCRIPCIÓN DE ACTIVOS FIJOS									
AÑO 1				AÑO 2			AÑO 3		
ACTIVOS	CANTIDAD	V.UNIT.	V.TOTAL	CANTIDAD	V.UNIT.	V.TOTAL	CANTIDAD	V.UNIT.	V.TOTAL
MUEBLES Y ENSERES									
Escritorios	3	\$ 200	\$ 600						
Silla de escritorio	3	\$ 67	\$ 202						
Archivador	2	\$ 90	\$ 180						
Sillas de espera	4	\$ 30	\$ 120						
Estructura de cabina	120	\$ 65	\$ 7.800	120	\$ 68	\$ 8.164	120	\$ 71	\$ 8.546
TOTAL MUEBLES			\$ 8.902			\$ 17.066			\$ 25.611
EQUIPOS DE CABINAS									
Impresora	60	\$ 80	\$ 4.800	60	\$ 84	\$ 5.024	60	\$ 88	\$ 5.259
Equipos de instalación	60	\$ 45	\$ 2.700	60	\$ 47	\$ 2.826	60	\$ 49	\$ 2.958
Equipo de cabina	120	\$ 110	\$ 13.200	120	\$ 115	\$ 13.816	120	\$ 121	\$ 14.462
TOTAL EQUIPOS DE CABINAS			\$ 20.700			\$ 42.367			\$ 65.045
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN									
Computador	3	\$ 389	\$ 1.167						
Impresora	1	\$ 174	\$ 174						
Sumadoras	3	\$ 56	\$ 168						
Teléfonos	3	\$ 20	\$ 60						
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$ 1.569			\$ 1.569			\$ 1.569
HERRAMIENTAS									
Taladro	1	\$ 25	\$ 25						
TOTAL HERRAMIENTAS			\$ 25			\$ 25			\$ 25
TOTAL			\$ 31.196			\$ 29.831			\$ 31.224

ANEXO 14

PRESUPUESTO DE COMISIONES Y PUBLICIDAD									
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO UNIT	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO UNIT	TOTAL
PUBLICIDAD									
Flyers A (Por cada 250)	24	42,50	1020,00	24	44,48	1067,63	24	46,56	1117,49
Flyers B (Por cada 250)	24	42,50	1020,00	24	44,48	1067,63	24	46,56	1117,49
SUBTOTAL PUBLICIDAD			2040,00			2135,27			2234,99
COMISIONES									
Vendedores (5 mensual)	36	20,00	720,00	36	20,93	753,624	36	21,91	788,82
SUBTOTAL COMISIONES			720,00			753,624			788,82
TOTAL			2760,00			2888,89			3023,80

ANEXO 15

DISTRIBUTIVO DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES (En unidades monetarias - Año 1						
Año 2009						
Cargos	Número	Sueldo	Comisiones	Sueldo	Beneficios	TOTAL
	Empleados	Mensual	Anuales	Anual	Sociales	Anual
ADMINISTRACIÓN GENERAL						
Gerente	1	800	-	9600	1308,8	10908,8
Fianciere	1	400	-	4.800,00	774	5.574,40
Operador de control	1	250	-	3.000,00	574	3.574,00
Verificador de equipos y recaudador	1	250	-	3.000,00	574	3.574,00
Subtotal Administración	4	1.700	-	20.400,00	3.231	23.631,20
VENTAS						
Vendedores	1	280,00	720,00	4.080,00	674,08	4.754,08
Subtotal	1	280	720	4.080	674	4.754,08
TOTAL GENERAL	5	1.980,00	720,00	24.480,00	3.905,28	28.385,28

DISTRIBUTIVO DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES (En unidades monetarias - Año 2)						
Cargos	Año 2010					
	Número Empleados	Sueldo Mensual	Comisiones Anuales	Sueldo Anual	Beneficios Sociales	TOTAL Anual
ADMINISTRACIÓN GENERAL						
Gerente	1	837	-	10.048	2.196	12.244,39
Fianciere	1	419	-	5.024	1.218	6.242,20
Operador de control	1	262	-	3.140	851	3.991,37
Verificador de equipos y recaudador	1	262	-	3.140	851	3.991,37
Subtotal Administración	4	1.779,39	0,00	21.352,68	5.116,66	26.469,34
VENTAS						
Vendedores	1	293	754	4.271	1.050	5.320,77
Subtotal	1	293	754	4.271	1.050	5.320,77
TOTAL GENERAL						
	5	2.072	754	25.623	6.167	31.790

DISTRIBUTIVO DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES (En unidades monetarias - Año 3)						
Cargos	Año 2011					
	Número Empleados	Sueldo Mensual	Comisiones Anuales	Sueldo Anual	Beneficios Sociales	TOTAL Anual
ADMINISTRACIÓN GENERAL						
Gerente	1	876	-	10.518	2.287	12.805,00
Fianciere	1	438	-	5.259	1.264	6.522,50
Operador de control	1	274	-	3.287	880	4.166,56
Verificador de equipos y recaudador	1	274	-	3.287	880	4.166,56
Subtotal Administración	4	1.862,49	0,00	22.349,85	5.310,77	27.660,62
VENTAS						
Vendedores	1	307	789	4.470	1.088	5.558,04
Subtotal	1	307	789	4.470	1.088	5.558,04
TOTAL GENERAL						
	5	2.169	789	26.820	6.399	33.219

ANEXO 16

CÁLCULO DE BENEFICIOS SOCIALES (En unidades monetarias - Año 1)							
Cargos	Año 20X5						
	Número Empleados	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Aporte Empleado	Total Anual
ADMINISTRACIÓN GENERAL							
Gerente	1	800,00	240,00	-	1.166,40	897,60	3.104,00
Fianciere	1	400,00	240,00	-	583,20	448,80	1.672,00
Operador de control	1	250,00	240,00	-	364,50	280,50	1.135,00
Verificador de equipos y recaudador	1	250,00	240,00	-	364,50	280,50	1.135,00
Subtotal Administración	4	1.700,00	960,00		2.478,60	1.907,40	7.046,00
VENTAS							
Vendedores	1	340,00	240,00	-	408,24	314,16	1.302,40
Subtotal	1	340	240		408,24	314,16	1.302,40
TOTAL GENERAL							
	5	2.040	1.200	-	2.887	2.222	8.348

CÁLCULO DE BENEFICIOS SOCIALES**(En unidades monetarias - Año 2**

Cargos	Año 20X6						
	Número Empleados	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Aporte Empleado	Total Anual
ADMINISTRACIÓN GENERAL							
Gerente General	1	837,36	240,00	837	1.220,87	939,52	4.075,11
Gerente de Recursos Humanos	1	418,68	240,00	419	610,44	469,76	2.157,55
Gerente Financiero	1	261,68	240,00	262	381,52	293,60	1.438,47
Contador General	1	261,68	240,00	262	381,52	293,60	1.438,47
Subtotal Administración	4	1.779,39	960,00	1.779,39	2.594,35	1.996,48	9.109,61
GERENCIA DE VENTAS							
Subgerente	1	355,88	240,00	355,88	427,30	328,83	1.707,89
Subtotal	1	355,878	240	355,878	427,304808	328,831272	1.707,89
TOTAL GENERAL	5	2.135	1.200	2.135	3.022	2.325	10.817

CÁLCULO DE BENEFICIOS SOCIALES (En unidades monetarias - Año 3)							
Cargos	Año 20X6						
	Número Empleados	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Aporte Empleado	Total Anual
ADMINISTRACIÓN GENERAL							
Gerente General	1	876,46	240,00	876	1.277,89	983,39	4.254,21
Gerente de Recursos Humanos	1	438,23	240,00	438	638,94	491,70	2.247,10
Gerente Financiero	1	273,90	240,00	274	399,34	307,31	1.494,44
Contador General	1	273,90	240,00	274	399,34	307,31	1.494,44
Subtotal Administración	4	1.862,49	960,00	1.862,49	2.715,51	2.089,71	9.490,19
GERENCIA DE VENTAS							
Subgerente	1	372,50	240,00	372,50	447,26	344,19	1.776,44
Subtotal	1	372,50	240	372,4975026	447,2599425	344,1876924	1.776,44
TOTAL GENERAL	5	2.235	1.200	2.235	3.163	2.434	11.267

ANEXO 17

VAN Y TIR EN DIFERENTES PUNTOS DE SENSIBILIDAD

VAN Y TIR				
Escenario Normal				
		1	2	3
Utilidad a distribuir		-604,03	26.470,59	56.192,40
+ depreciacion		\$ 3.486	\$ 6.469	\$ 9.591
(-) Pago de Capital		\$ 11.768	\$ 13.232	\$ 0
Flujo neto	-25000	-8.885,93	19.706,91	65.783,56
Flujo neto actualizado		-7293,71	13277,31	36379,33
Suma flujo neto		42362,92		
Inv total		25000		
Valor presente neto		17362,92		
tasa de descuento		0,2183		

VA	\$42.362,92
VAN	\$17.362,92

TIR	44,67%
-----	--------

VAN Y TIR				
Escenario Favorable				
		1	2	3
Utilidad a distribuir		5.281,89	25.664,87	48.270,21
(+) depreciación		\$ 4.521	\$ 7.894	\$ 11.016
(-) Pago de Capital		\$ 18.828	\$ 21.172	\$ 0
Flujo neto	-25000	-9.025,55	12.386,72	59.286,37
Flujo neto actualizado		-7408,31	8345,42	32786,28
Suma flujo neto		33723,38		
Inv total - dep acum		25000		
Valor presente neto		8723,38		
tasa de descuento		0,2183		

VA	\$33.723,38
VAN	\$8.723,38

TIR	33,68%
-----	--------

VAN Y TIR				
Escenario Negativo				
		1	2	3
Utilidad a distribuir		-25.389,84	-10.489,51	3.686,51
(+) depreciación		\$ 4.521	\$ 7.894	\$ 11.016
(-) Pago de Capital		\$ 11.768	\$ 13.232	\$ 0
Flujo neto	-25000	-32.636,74	-15.828,20	14.702,67
Flujo neto actualizado		-26788,75	-10664,07	8130,81
Suma flujo neto		-29322,02		
Inv total - dep acum.		25000		
Valor presente neto		-54322,02		
tasa de descuento		0,2183		

VA	(\$29.322,02)
VAN	(\$54.322,02)

TIR	#¡NUM!
------------	---------------

ANEXO 18

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS			
ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Celular	47630,89	54483,43	60348,36
Local	9265,59	10598,61	11739,51
Internacional	5334,34	6101,77	6758,61
TOTAL	62230,82	71183,82	78846,49

ANUAL X CABINA	60,00	120,00	180,00
Celular	793,85	454,03	335,27
Local	154,43	88,32	65,22
Internacional	88,91	50,85	37,55
TOTAL	1037,18	593,20	438,04

MENSUAL X CABINA	12,00	12,00	12,00
Celular	66,15	37,84	27,94
Local	12,87	7,36	5,43
Internacional	7,41	4,24	3,13
TOTAL	86,43	49,43	36,50

SEMANAL X CABINA	4,00	4,00	4,00
Celular	16,54	9,46	6,98
Local	3,22	1,84	1,36
Internacional	1,85	1,06	0,78
TOTAL	21,61	12,36	9,13

DIARIO X CABINA	7,00		
Celular	2,36	1,35	1,00
Local	0,46	0,26	0,19
Internacional	0,26	0,15	0,11
TOTAL	3,09	1,77	1,30

PUNTO DE EQUILIBRIO EN MINUTOS			
ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Celular	198462,02	216885,74	229514,34
Local	57909,97	63285,89	66970,84
Internacional	13335,84	14573,84	15422,43
TOTAL	269707,83	294745,47	311907,60

MENSUAL	12,00	12,00	12,00
Celular	16538,50	18073,81	19126,19
Local	4825,83	5273,82	5580,90
Internacional	1111,32	1214,49	1285,20
TOTAL	22475,65	24562,12	25992,30

MENSUAL X CABINA	60,00	120,00	180,00
Celular	275,64	150,62	106,26
Local	80,43	43,95	31,01
Internacional	18,52	10,12	7,14
TOTAL	374,59	204,68	144,40

SEMANAL X CABINA	4,00	4,00	4,00
Celular	68,91	37,65	26,56
Local	20,11	10,99	7,75
Internacional	4,63	2,53	1,79
TOTAL	93,65	51,17	36,10

DIARIO X CABINA	7,00	7,00	7,00
Celular	9,84	5,38	3,79
Local	2,87	1,57	1,11
Internacional	0,66	0,36	0,26
TOTAL	13,38	7,31	5,16

PUNTO DE EQUILIBRIO CELULARES EN UM			
ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Celular	170170,85	185968,23	196796,59

ANUAL X CABINA	60	120	180
Celular	2836,18	1549,74	1093,31

MENSUAL X CABINA	12	12	12
Celular	236,35	129,14	91,11

SEMANAL X CABINA	4		
Celular	59,09	32,29	22,78

DIARIO X CABINA	7		
Celular	8,44	4,61	3,25

PUNTO DE EQUILIBRIO CELULARES EN MINUTOS			
ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Celular	248077,53	271107,18	286892,92

MENSUAL	12,00	12,00	12,00
Celular	20673,13	22592,26	23907,74

MENSUAL X CABINA	60,00	120,00	180,00
Celular	344,55	188,27	132,82

SEMANAL X CABINA	4,00	4,00	4,00
Celular	86,14	47,07	33,21

DIARIO X CABINA	7,00	7,00	7,00
Celular	12,31	6,72	4,74