

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

---

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

## **PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE TIEMPO AIRE CELULAR MEDIANTE RECARGAS ELECTRÓNICAS**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS  
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL  
MENCIÓN ECONOMÍA Y FINANZAS

**PROFESOR GUÍA:**  
ING. FERNANDO GONZÁLEZ

**AUTORA:**  
TANIA SOLIMAR RIVADENEIRA RODRÍGUEZ

2008

## **DECLARACIÓN**

A través de la presente declaración certifico que el presente trabajo de titulación fue desarrollado por la alumna, Tania Rivadeneira, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Fernando González**  
**DIRECTOR**

## AGRADECIMIENTOS

Culmina una valiosa etapa de mi vida y lo más importante es agradecer a quienes fueron los grandes actores para poder alcanzar este desarrollo profesional.

**Gracias a Dios** que es mi luz y guía, en su fe es donde encuentro fortaleza para seguir el construyendo mi camino.

Gracias infinitas a mis Padres, Milton y Yolanda, quienes nos han brindado el apoyo necesario a mis hermanos y a mí para hacer nuestros sueños realidad, su comprensión y amor son los que nos han permitido crecer tanto.

Gracias a mi familia, por estar presente en todo momento, más aún en los tiempos difíciles que tuvimos que atravesar.

Un agradecimiento especial a Marco, su amor incondicional es mi principal motivación para ser mejor cada día.

Gracias a mis amigos y compañeros, con quienes construimos inolvidables anécdotas y experiencias.

Gracias al Ing. Fernando González, por sus sabias enseñanzas de años, por su apoyo y comprensión en la elaboración de este proyecto.

Gracias a la Universidad de las Américas, que cuenta con profesores y guías del más alto nivel.

Y gracias a Telecom y su gerente general Fausto Valencia, por haber depositado su total confianza en mi trabajo y darme la oportunidad de liderar grandes retos profesionales.

Todos son parte trascendental de este logro.

*Tania Solimar*

*Este trabajo está dedicado a mis  
Padres, con todo el amor, admiración y  
respeto. Este trabajo es suyo.*

*En memoria de mi Abuelita,  
Flor María Antonieta, mujer admirable por  
su gran fortaleza.*

*Su bendición*

# ÍNDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....                                | i  |
| <br>  |    |
| <b>CAPÍTULO 1</b> .....                                       | 1  |
| <b>ASPECTOS GENERALES</b> .....                               | 1  |
| 1.1 Introducción .....  | 1  |
| 1.2 Objetivos .....   | 1  |
| 1.2.1 Objetivo general .....                                  | 1  |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....                             | 2  |
| <br>  |    |
| <b>CAPÍTULO 2</b> .....                                       | 3  |
| <b>ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO</b> .....                    | 3  |
| 2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR .....                                | 3  |
| 2.1.1 Sector: Servicios .....                                 | 3  |
| 2.1.2 Componentes del sector Servicios .....                  | 5  |
| 2.1.3 Subsector: Servicios de Telecomunicaciones .....        | 6  |
| 2.1.3.1 Antecedentes de Servicios de Telecomunicaciones ..... | 6  |
| 2.1.3.3 Actores del mercado de Telecomunicaciones .....       | 9  |
| 2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....                           | 10 |
| 2.2.1 Industria: Servicios de telefonía móvil .....           | 10 |
| 2.2.1.1 Antecedentes de la Industria .....                    | 10 |
| 2.2.1.2 Definición de la Industria .....                      | 11 |
| 2.2.1.3 Objetivos de la Industria .....                       | 12 |
| 2.2.1.4 Comportamiento de la Industria .....                  | 12 |
| 2.3. EL NEGOCIO .....   | 14 |
| 2.3.1 Distribución mayorista de tiempo aire celular .....     | 14 |
| 2.3.1.1 Definición del negocio .....                          | 15 |
| 2.3.1.2 Descripción del negocio .....                         | 16 |
| 2.3.1.3 Diagrama del flujo genérico del negocio .....         | 16 |
| 2.3.1.1 Diagrama del flujo de las recargas electrónicas ..... | 20 |
| 2.4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS .....                  | 21 |
| 2.4.1 Factores económicos .....                               | 22 |
| 2.4.1.1 Competitividad y productividad .....                  | 22 |
| 2.4.1.2 Riesgo país .....                                     | 23 |

|                                  |   |           |
|----------------------------------|---|-----------|
| 2.4.1.3                          | Producto Interno Bruto.....                       | 24        |
| 2.4.1.4                          | Nivel de ingresos y gastos .....                  | 26        |
| 2.4.1.5                          | Tasas de empleo .....                             | 28        |
| 2.4.1.6                          | Inflación .....                                   | 30        |
| 2.4.2                            | Factores políticos.....                           | 31        |
| 2.4.3                            | Factores culturales .....                         | 33        |
| 2.4.4                            | Factores tecnológicos.....                        | 34        |
| 2.4.5                            | Factores legales .....                            | 35        |
| 2.4.6                            | Factores sociales.....                            | 38        |
| 2.4.7                            | Factores ambientales .....                        | 39        |
| 2.5.                             | ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER: .....    | 39        |
| 2.5.1                            | Poder de negociación de los proveedores .....     | 40        |
| 2.5.2                            | Rivalidad entre los competidores existentes ..... | 40        |
| 2.5.3                            | Poder de negociación de los compradores .....     | 41        |
| 2.5.4                            | Amenaza de competidores potenciales .....         | 42        |
| 2.5.5                            | Amenaza de productos sustitutos .....             | 42        |
| <b>CAPÍTULO 3</b>                | .....   | <b>43</b> |
| <b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b> | .....   | <b>43</b> |
| 3.1                              | INTRODUCCIÓN.....                                 | 43        |
| 3.2                              | IDENTIFICACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD .....           | 44        |
| 3.3                              | DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....                     | 45        |
| 3.3.1                            | Problema de decisión gerencial.....               | 45        |
| 3.3.2                            | Problema de investigación de mercados .....       | 45        |
| 3.4                              | ESPECIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....              | 45        |
| 3.5                              | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....                | 46        |
| 3.5.1                            | Objetivo general .....                            | 46        |
| 3.5.2                            | Objetivos específicos.....                        | 46        |
| 3.6                              | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....                   | 47        |
| 3.6.1                            | Investigación exploratoria .....                  | 47        |
| 3.6.1.1                          | Fuentes secundarias de información .....          | 48        |
| 3.6.1.2                          | Entrevista con expertos .....                     | 52        |
| 3.6.1.3                          | Grupo focal.....                                  | 60        |
| 3.6.1.4                          | Encuestas.....                                    | 66        |
| 3.7                              | RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN:.....    | 82        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>CAPÍTULO 4</b> .....                              | 86  |
| <b>LA EMPRESA</b> .....                              | 86  |
| 4.1 INTRODUCCIÓN.....                                | 86  |
| 4.2 VISIÓN .....                                     | 88  |
| 4.3 MISIÓN.....                                      | 89  |
| 4.4 VALORES .....                                    | 89  |
| 4.5 PRINCIPIOS.....                                  | 90  |
| 4.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....                    | 91  |
| 4.7 FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....                   | 93  |
| 4.8 OBJETIVOS GENERALES.....                         | 94  |
| 4.9 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                       | 95  |
| 4.9.1 Objetivos comerciales.....                     | 95  |
| 4.9.2 Objetivos de desarrollo humano .....           | 95  |
| 4.9.3 Objetivos operativos .....                     | 96  |
| 4.9.4 Objetivos administrativos / financieros.....   | 96  |
| 4.10 POLÍTICAS DE LA EMPRESA .....                   | 97  |
| 4.11 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....                    | 97  |
| 4.11.1 Estructura organizacional .....               | 98  |
| 4.11.2 Cultura organizacional .....                  | 99  |
| 4.11.3 Talento humano.....                           | 100 |
| 4.11.4 Procesos .....                                | 100 |
| 4.12 GESTIÓN DE LA EMPRESA .....                     | 100 |
| 4.12.1 Macroproceso gobernante .....                 | 102 |
| 4.12.2 Macroprocesos principales .....               | 102 |
| 4.12.3 Macroprocesos de apoyo.....                   | 104 |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO 5</b> .....                              | 106 |
| <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....            | 106 |
| 5.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....     | 106 |
| 5.1.1 ¿Qué vender?.....                              | 106 |
| 5.1.2 ¿A quiénes vender?.....                        | 107 |
| 5.1.3 ¿Cómo vender?.....                             | 107 |
| 5.2 ESCALA ESTRATÉGICA .....                         | 108 |
| 5.3 ESTRATEGIAS FUNCIONALES .....                    | 110 |
| 5.3.1 Estrategias comerciales.....                   | 110 |
| 5.3.2 Estrategias de desarrollo organizacional ..... | 111 |
| 5.3.3 Estrategias operativas .....                   | 112 |

|                          |   |            |
|--------------------------|---|------------|
| 5.3.4                    | Estrategias administrativas / financieras .....   | 113        |
| <b>CAPÍTULO 6</b>        | .....   | <b>114</b> |
| <b>PLAN DE MARKETING</b> | .....   | <b>114</b> |
| 6.1                      | ESQUEMA DEL PLAN DE MARKETING.....                | 114        |
| 6.2                      | ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....                       | 116        |
| 6.2.1                    | Análisis del entorno .....                        | 116        |
| 6.2.2                    | Análisis de la empresa.....                       | 116        |
| 6.3                      | ANÁLISIS DEL MERCADO .....                        | 117        |
| 6.3.1                    | Competencia .....                                 | 117        |
| 6.4                      | OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING .....             | 120        |
| 6.4.1                    | Objetivo general .....                            | 120        |
| 6.4.2                    | Objetivos específicos.....                        | 120        |
| 6.5                      | ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....                 | 120        |
| 6.6                      | ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....                | 122        |
| 6.7                      | PRODUCTO .....                                    | 122        |
| 6.7.1                    | Características del producto .....                | 123        |
| 6.7.2                    | Ventajas del producto .....                       | 124        |
| 6.7.3                    | Desventajas del producto .....                    | 125        |
| 6.8                      | PRECIO.....                                       | 125        |
| 6.9                      | PLAZA.....  | 126        |
| 6.9.1                    | Macrosegmentación .....                           | 127        |
| 6.9.2                    | Microsegmentación.....                            | 127        |
| 6.10                     | PROMOCIÓN .....                                   | 128        |
| 6.10.1                   | Marca .....                                       | 129        |
| 6.10.2                   | Logo y slogan .....                               | 129        |
| 6.10.3                   | Material publicitario.....                        | 130        |
| 6.11                     | DISTRIBUCIÓN.....                                 | 131        |
| 6.12                     | ESTRATEGIAS DE MARKETING.....                     | 132        |
| 6.12.1                   | Estrategia de penetración de mercado masivo ..... | 132        |
| 6.12.2                   | Estrategia de fortaleza de posición .....         | 133        |
| 6.12.3                   | Estrategia de flanqueador.....                    | 133        |
| 6.13                     | PROYECCIONES DE VENTA.....                        | 134        |
| 6.13.1                   | Proyección por canales de distribución.....       | 136        |
| 6.13.2                   | Escenario esperado.....                           | 137        |
| 6.13.3                   | Escenario optimista .....                         | 137        |
| 6.13.4                   | Escenario pesimista.....                          | 138        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>CAPÍTULO 7</b> .....  | 140 |
| <b>ANÁLISIS FINANCIERO</b> .....                               | 140 |
| 7.1 BENEFICIOS DEL ESTUDIO FINANCIERO.....                     | 140 |
| 7.2 SUPUESTOS FINANCIEROS .....                                | 140 |
| 7.3 EVALUACIÓN FINANCIERA .....                                | 142 |
| 7.3.1 Punto de equilibrio.....                                 | 143 |
| 7.3.2 Análisis financiero sin apalancamiento .....             | 144 |
| 7.3.3 Análisis financiero con apalancamiento .....             | 146 |
| 7.3.4 Resultados del análisis financiero.....                  | 149 |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO 8</b> .....  | 150 |
| <b>PLAN DE CONTINGENCIA</b> .....                              | 150 |
| 8.1 PROPUESTAS A RIESGOS INTERNOS .....                        | 150 |
| 8.1.1 Conflictos internos.....                                 | 150 |
| 8.1.2 Problemas en los canales de ventas directos .....        | 151 |
| 8.1.3 Problemas en la plataforma de recargas electrónicas..... | 151 |
| 8.2 PROPUESTAS A RIESGOS EXTERNOS .....                        | 152 |
| 8.2.1 Ingreso de nuevos competidores .....                     | 152 |
| 8.2.2 Falta de aceptación del producto .....                   | 153 |
| 8.2.3 Cambio en las condiciones del negocio .....              | 153 |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO 9</b> .....  | 155 |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....                    | 155 |
| 9.1 CONCLUSIONES .....   | 155 |
| 9.2 RECOMENDACIONES.....                                       | 156 |
| <br>   |     |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | I   |
| REVISTAS Y PUBLICACIONES.....                                  | III |
| FUENTES ELECTRÓNICAS.....                                      | IV  |
| ACRÓNIMOS.....   | VI  |

## ÍNDICE DE ANEXOS

- A1. Entrevista con expertos de telefonía móvil de SUPTTEL.
- A2. Entrevista con expertos en consumo masivo de operadoras celulares.
- A3. Entrevista con expertos de gerentes de distribución autorizados.
- A4. Entrevista con expertos vendedores de locales de telefonía móvil.
- A5. Estructura de un grupo focal.
- A6. Formato de encuesta.
- A7. Tablas de tabulación de encuesta.
- B1. Material POP – Branding.
- B2. Imagen Corporativa.
- B3. Pagina Web.
- B4. Tríptico.
- C1. Presupuesto de Inversión.
- C2. Estructura de capital.
- C3. Presupuesto de ventas.
- C4. Presupuesto de compras.
- C5. Gastos administrativos.
- C6. Gastos de nómina.
- C7. Margen de contribución.
- C8. Punto de equilibrio.
- C9. Cálculo del costo de oportunidad del negocio.
- C10. Balance de situación sin apalancamiento.
- C11. Flujo de efectivo sin apalancamiento.
- C12. Balance general sin apalancamiento
- C13. Índices financieros sin apalancamiento.
- C14. Tabla de amortización.
- C15. Balance de situación con apalancamiento.
- C16. Flujo de efectivo con apalancamiento.
- C17. Balance General con apalancamiento
- C18. Índices Financieros con apalancamiento.

## **ÍNDICE DE GRAFICOS**

- 2.1. Participación de servicios en el PIB.
- 2.2. Participación las telecomunicaciones en el 2001.
- 2.3. Participación las telecomunicaciones en el 2005.
- 2.4. Número de abonados de telefonía fija y móvil.
- 2.5. Número de abonados por operadora de telefonía móvil
- 2.6. Evolución del PIB del 1997 al 2006
- 2.7. Distribución del Ingreso
- 2.8. Composición del PEA por sector
- 2.9. Inflación acumulada y mensual

### **ESTADISTICAS DE CONSUMO Y DISTRIBUCION**

- 3.1. Proyección de consumo tiempo aire.
- 3.2. Distribución de clientes por zona.
- 3.3. Uso de celular por edad.
- 3.4. Tipos de plan celular contratado.

### **GRÁFICOS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

- 3.5. Tiene un celular?
- 3.6. Qué plan tiene contratado?
- 3.7. Es plan es abierto o contratado?
- 3.8. Con qué operadora celular trabaja?
- 3.9. Cuánto consume en su celular mensualmente?
- 3.10. Para qué más utiliza su celular?
- 3.11. Cuánto dura en promedio una llamada?
- 3.12. Con quién se comunica más.
- 3.13. Dónde compra regularmente saldo para su celular?
- 3.14. Qué marca de celular tiene?
- 3.15. Qué modelo de celular tiene?

- 3.16. De qué forma acredita saldo para su celular?
- 3.17. Ha escuchado sobre las recargas electrónicas?
- 3.18. Ha comprado recargas electrónicas alguna vez?
- 3.19. Califique las recargas electrónicas.
- 3.20. Compraría recargas electrónicas?
- 3.21. Como acredita su saldo? / nivel socioeconómico.
- 3.22. Donde compra saldo para su celular? / Nivel socioeconómico.
- 3.23. Compraría recargas electrónicas? / Nivel socioeconómico.
- 3.24. Compraría recargas electrónicas? / Edad.

### **NIVEL DE VENTAS DE TIEMPO AIRE**

- 6.1. Ventas de tiempo aire por tipo de producto.
- 6.2. Ventas de tiempo aire por ciudad.

## ÍNDICE DE TABLAS

- 2.1. PIB total y PIB de servicios.
- 2.2. Indicadores del sector de telecomunicaciones.
- 2.3. Número de abonados de telefonía móvil por operadora.
- 2.4. Competidores existentes.
  
- 3.1. Proyección del consumo tiempo aire.
- 3.2. Ventas por empresa de distribución autorizada.
- 3.3. Ventas por operadora celular.
- 3.4. Características del grupo de enfoque.
- 3.5. Estratificación socioeconómica de la población Markop.
- 3.6. Estratificación del mercado objetivo.
- 3.7. Estratificación calculada.
  
- 4.1. Matriz EFE
- 4.2. Matriz MPC
- 4.3. Matriz EFI
  
- 5.1. Estrategias por objetivos comerciales.
- 5.2. Estrategias por objetivos de desarrollo organizacional.
- 5.3. Estrategias por objetivos operativos.
- 5.4. Estrategias por objetivos administrativo – financieros.
  
- 6.1. Ventas de tiempo aire en dólares.
- 6.2. Participación de mercado por competidor.
- 6.3. Matriz de políticas de marketing.
- 6.4. Características del producto.
- 6.5. Ventajas del producto.
- 6.6. Desventajas del producto.

- 6.7. Tabla de precios.
  - 6.8. Cálculo del mercado potencial.
  - 6.9. Cálculo del mercado potencial 2.
  - 6.10. Resultados del cálculo de mercado potencial.
  - 6.11. Cálculo de mercado potencial con expansión geográfica.
  - 6.12. Mercado objetivo.
  - 6.13. Proyección de ventas por canales de distribución.
  - 6.14. Proyección de ventas por proveedor de tiempo aire.
  - 6.15. Nivel de ventas en escenario esperado por operadora.
  - 6.16. Nivel de ventas en escenario esperado por canal de ventas.
  - 6.17. Participación de mercado en escenario optimista.
  - 6.18. Nivel de ventas en escenario optimista por operadora.
  - 6.19. Nivel de ventas en escenario optimista por canal de ventas.
  - 6.20. Participación de mercado en escenario pesimista.
  - 6.21. Nivel de ventas en escenario pesimista por operadora.
  - 6.22. Nivel de ventas en escenario pesimista por canal de ventas.
- 
- 7.1. Capital de Inversión inicial.
  - 7.2. Cálculo del Capital de trabajo.
  - 7.3. Punto de equilibrio en nivel de costos.
  - 7.4. VAN Y TIR sin apalancamiento.
  - 7.5. Retorno sobre activos sin apalancamiento.
  - 7.6. Retorno sobre patrimonio sin apalancamiento.
  - 7.7. Capital de trabajo sin apalancamiento.
  - 7.8. Liquidez sin apalancamiento.
  - 7.9. VAN Y TIR con apalancamiento.
  - 7.10. Retorno sobre activos con apalancamiento.
  - 7.11. Retorno sobre patrimonio con apalancamiento.
  - 7.12. Capital de trabajo con apalancamiento.
  - 7.13. Liquidez con apalancamiento.
  - 7.14. Índice de apalancamiento.

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocio para la comercialización de tiempo aire celular mediante recargas electrónicas, se realizó en base a la coyuntura del mercado nacional de cerca de 5 millones de clientes de telefonía celular, con un consumo anual de 410 millones de dólares, el 80% con el sistema de distribución de tarjetas prepago, que al momento resulta insuficiente, contaminante y costoso, satisfacer, por lo que es urgente implementar tecnología electrónica, que supere los límites de la tecnología anterior.

El estudio del macroentorno permitió determinar que las telecomunicaciones aportaron en el año 2006 el 3.25% del Producto Interno Bruto (PIB), es decir 1.383 millones de dólares, con una alta expectativa de crecimiento según los datos reflejados en los años 2002 al 2006. La inflación dentro de la división *comunicaciones* ha ido reduciéndose a partir del 2005 y presenta proyecciones estables en el año 2008, este efecto se da principalmente por las reducciones en el costo de las tarifas de telefonía celular.

El estudio del microentorno determinó que el mercado es dominado por dos de las tres operadoras celulares, Porta y Movistar, ya que existen altas barreras de entrada para nuevos competidores, los clientes tienen bajo poder de negociación por no existir más de tres alternativas del producto. Los proveedores tienen alta capacidad de negociación pues son las mismas operadoras, los productos sustitutos, las tarjetas prepago, tienen alto poder por cuanto los clientes no tienen todavía conocimiento del servicio de recargas electrónicas.

La investigación de mercado revela que en la ciudad de Quito se concentra la tercera parte del mercado de tiempo aire y el 50% de las ventas de recargas electrónicas del mercado nacional. La operadora Movistar es la que más promueve el desarrollo de este producto. Los jóvenes entre 15 y 29 años son el segmento que mayor aceptación da al producto y el consumo mensual promedio por usuario es de 10 dólares mensuales.

El proyecto diseña la estructura de una empresa de servicio de ventas de tiempo aire mediante recargas electrónicas, con un análisis realizado a cuatro años plazo, debido al acelerado cambio tecnológico en las telecomunicaciones.

Las herramientas y la infraestructura para la prestación del servicio no requieren alta inversión, pero si un alto capital de trabajo, lo que dificulta el ingreso de más competidores. Esto lo convierte en una excelente oportunidad de negocio.

Las estrategias a implementar se basan en alianzas estratégicas con los mismos competidores que no cuentan con el producto, quienes se beneficiarían de diversificar sus productos en sus canales de distribución directos. Los vendedores de campo y gestores telefónicos reciben un mejor margen de utilidad para comercializar este producto. Las operadoras celulares aportarán con campañas publicitarias de introducción, crecimiento y sostenimiento.

La proyección de mercado se realizó con una tasa de crecimiento del 11% anual según el crecimiento histórico del consumo tiempo aire, la inversión inicial requerida es de 387.000 dólares. El costo de oportunidad para este negocio fue calculado en el 14% sin apalancamiento y 15% con apalancamiento, en el caso de apalancamiento se estimó un aporte del 50% por parte de los accionistas.

La simulación de flujos de fondos a cuatro años determinó para el escenario esperado un Valor Presente Neto (VPN) de 74.890 dólares y una tasa interna de retorno (TIR) de 22% sin apalancamiento y, de 94.435 dólares y una TIR de 34% con apalancamiento; aún en un escenario pesimista se tienen también resultados positivos.

De los resultados obtenidos se concluye que se debe implementar inmediatamente el negocio, todas las variables confirman su conveniencia y el acelerado desarrollo de las tecnologías de telecomunicaciones obligan una permanente innovación, cuyos costos son cubiertos fácilmente por el alto tamaño del mercado.



apítulo 1:

ASPECTOS  
GENERALES

## CAPÍTULO 1

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 INTRODUCCIÓN

Las telecomunicaciones, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y la sociedad de la información y conocimiento son el eje transversal del crecimiento económico y desarrollo de una sociedad y a la vez son factores determinantes en la competitividad de las actividades productivas y de la calidad de las condiciones de vida.

La alta dinámica en el sector Telecomunicaciones y de las TIC obliga a desarrollar nuevas capacidades y a plantear estructuras, roles y relaciones entre actores del mercado y usuarios.

Es por esto que se el presente proyecto plantea una forma innovadora de comercializar tiempo aire de telefonía celular, con el uso de nueva tecnología, que permita superar las limitaciones actuales de este servicio y optimizando el tiempo y los recursos invertidos.

#### 1.2 OBJETIVOS

##### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la comercialización de tiempo aire celular mediante recargas electrónicas y así determinar su factibilidad y su posible implementación.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del consumo de tiempo aire celular en las principales ciudades del país, con miras a determinar el segmento de mercado que le de más aceptación a este producto.
- Especificar los requerimientos para implementar una empresa dedicada a la comercialización de tiempo aire celular mediante recargas electrónicas.
- Definir las estrategias necesarias para llegar a cabo el proyecto.
- Establecer los costos de inversión que requiere el proyecto.
- Identificar la viabilidad financiera del proyecto así como su rentabilidad.



apítulo 2:

ANÁLISIS DEL  
AMBIENTE  
EXTERNO

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

“La empresa no es un ente aislado, pues opera dentro de un macroambiente, el cual está definido por los elementos más generales del ambiente externo, que potencialmente pueden influir en las decisiones estratégicas. Aunque un equipo de altos ejecutivos puede tener fortalezas internas e ideas únicas acerca de sus metas, todavía debe considerar factores externos antes de tomar acción alguna”.<sup>1</sup>

Es por esta razón la importancia de precisar el *Sector* y la *Industria* dentro de los cuales se definirá el *Negocio*.

#### 2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

Los *Sectores* son un conjunto de *Industrias* relacionadas.<sup>2</sup>

##### 2.1.1 SECTOR: SERVICIOS

En Ecuador el sector Servicios representa en promedio el 26% en la formación del PIB en el año 2007, según las previsiones del Banco Central del Ecuador (BCE). De acuerdo con la Encuesta realizada por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) de *Hoteles, restaurantes y servicios*, la producción nacional se distribuyó Así: el 88% fue el aporte del sector Servicios y el 12% le correspondió al sector de Hoteles y Restaurantes. Al interior del sector Servicios, las actividades más destacadas, en lo que hace relación a sus niveles de producción son: Planes de seguros generales; actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y comunicaciones.

<sup>1</sup> Bateman Thomas, Snell Scott, Administración una Ventaja Competitiva, página 54

<sup>2</sup> Thomas Dan, El Sentido de los Negocios, página 18

Entre las tres actividades cubren el 53% de la producción total nacional; en tanto que en Hoteles y Restaurantes, la actividad Restaurantes, Bares y Cantinas es la de mayor importancia con el 55%.

Al analizar la variable *valor agregado*, es decir el aporte que hacen los sectores a la economía nacional, se observa que las actividades de Servicios relacionadas con la extracción de petróleo y gas, hospitales y **comunicación** concentran el 42% del sector Servicios; en tanto que en Hoteles y Restaurantes; Hoteles; Campamentos y otros tipos de Hospedaje Temporal, destaca como la actividad de mayor aporte en el sector con el 57%.

La actividad de Planes de Seguros, es la de mayor participación nacional, en la Producción Total (34%), mientras que en la Actividad de Servicios; la Extracción de Petróleo y Gas (21%). Y en general el sector Servicios aporta cerca de la tercera parte del PIB del Ecuador<sup>3</sup>. (Ver Tabla 2.1)

| PERIODO     | PIB<br>(miles) | SERVICIOS<br>(miles) | %<br>Participación |
|-------------|----------------|----------------------|--------------------|
| 2002        | 24,899,481     | 7,733,456            | 31%                |
| 2003        | 28,635,909     | 7,418,645            | 26%                |
| 2004 (sd)   | 32,635,711     | 8,835,513            | 27%                |
| 2005 (p)    | 36,488,920     | 9,920,696            | 27%                |
| 2006 (prev) | 40,892,080     | 10,647,486           | 26%                |
| 2007 (prev) | 43,936,331     | 11,372,580           | 26%                |

Tabla 2.1

- (sd) semidefinitivo
- (p) provisional
- (prev) previsiones o proyecciones
- **Servicios:** Hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación y Salud

<sup>3</sup> BCE, Boletín # 1858, diciembre 2006

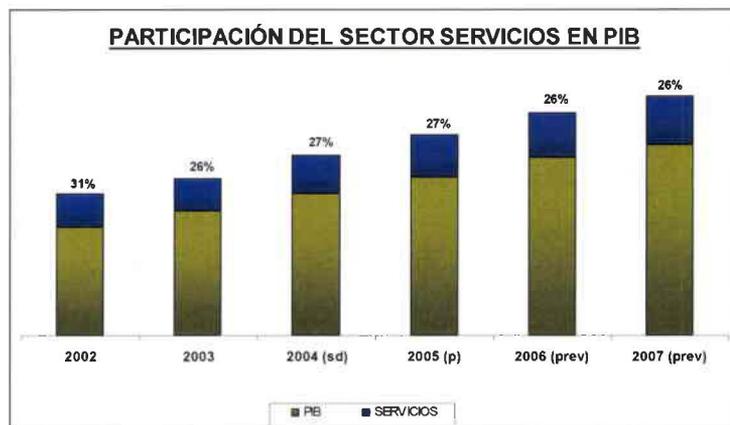


Gráfico 2.1

Fuente: BCE

## 2.1.2 COMPONENTES DEL SECTOR SERVICIOS

Según el Banco Central del Ecuador, en la composición del PIB por Industria, segmenta a los servicios de la siguiente manera:

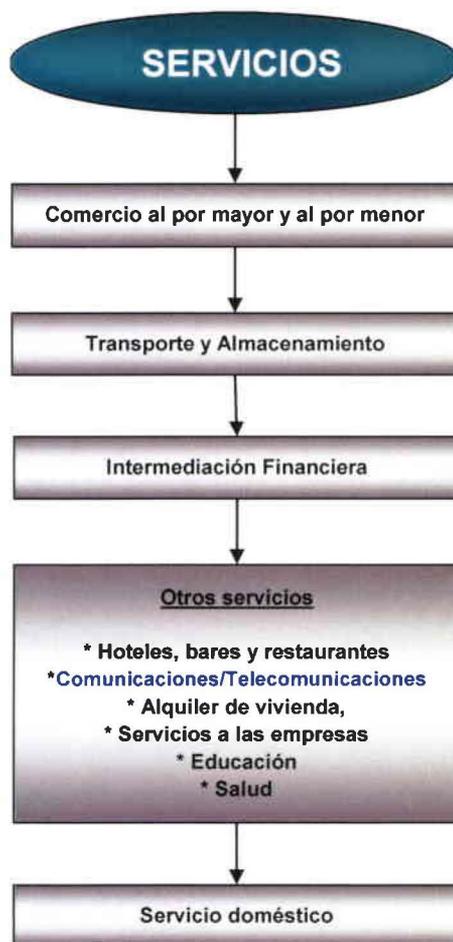


Figura 2.1

Fuente: BCE

Basados en esta clasificación, se puede establecer que el Negocio se desarrolla dentro del subsector de ***Servicios de Telecomunicaciones***.

### **2.1.3 SUBSECTOR: SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES**

Esta es una actividad desarrollada bajo la responsabilidad de una determinada empresa o entidad, para ofrecer a sus usuarios una modalidad o tipo de telecomunicaciones, cuya utilización es de interés para dicho usuario.

#### **2.1.3.1 ANTECEDENTES DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES<sup>4</sup>**

Para dar inicio a las telecomunicaciones en el país, nace la planificación y construcción de redes bajo la directa administración de gerentes técnicos. Fueron creados los gobiernos seccionales para desarrollar proyectos específicos. La empresa de Radio Telégrafos y Teléfonos Ecuador fue creada en 1958 por la Unión de la Dirección de Telégrafos y Radio Internacional del Ecuador. El propósito principal de la nueva compañía era poner al día el sistema de comunicaciones internacionales. "All America Cable and Radio" de EE.UU. en los años sesentas en Quito y Guayaquil empezaron a extender sus redes, inicialmente en las provincias de Pichincha la Empresa de Teléfonos de Quito (ETQ) y la Empresa de Teléfonos de Guayas (ETG) misma que absorbió a la provincia vecina de los Ríos.

"All America Cable and Radio" fue nacionalizada en 1970 y cambió su nombre a "Cables y Radio del Estado". Su función principal fue la operación de los sistemas de télex y el sistema público nacional e internacional de telégrafos.

---

<sup>4</sup> [www.supertel.gov.ec/telecomunicaciones/t\\_celular](http://www.supertel.gov.ec/telecomunicaciones/t_celular)

En 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% a nivel nacional.

A partir del 10 de agosto de 1992, se reestructura 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).

Esta ley crea el *Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL*, la *Secretaría Nacional de Telecomunicaciones SENATEL*, como un organismo encargado de la ejecución de las políticas de telecomunicaciones en el país; y, a la *Superintendencia de Telecomunicaciones*, encargada de cumplir y hacer cumplir las resoluciones del CONATEL, controlando y regulando el espectro radioeléctrico y los servicios de telecomunicaciones.

En 1994, dos de las empresas de telefonía móvil celular, CONECEL y OTECEL, decidieron invertir en el país más de 700 millones de dólares en diversos sectores productivos (la segunda inversión extranjera más importante que ha llegado al Ecuador después de la petrolera), 10 mil plazas de trabajo.<sup>5</sup>

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 (Registro Oficial 770) y otras reformas posteriores que se han ido realizando a esta ley buscaron promover la libre competencia en las Telecomunicaciones, tanto fijas como móviles dentro del país hasta la fecha.

---

<sup>5</sup> [www.hoy.com.ec/Suplemen/blan101/byn.htm](http://www.hoy.com.ec/Suplemen/blan101/byn.htm)

### 2.1.3.2 ASPECTOS GENERALES DEL SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES<sup>6</sup>

Los servicios de telecomunicaciones en el país, de manera similar a otros servicios, son, de acuerdo con la *Constitución Política de la República*, de responsabilidad del Estado. Puede "prestarlos directamente o por delegación a empresas mixtas o privadas, mediante concesión, asociación, capitalización, traspaso de la propiedad accionaria o cualquier otra forma contractual, de acuerdo con la ley" (Art. 249).

- ✓ En la actualidad, conforme la *Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada* y su Reglamento, los servicios de telecomunicaciones se clasifican en *finales y portadores*.
  - Los *servicios finales* proporcionan capacidad completa para la comunicación entre usuarios;
  - Los *servicios portadores* proveen a terceros la capacidad necesaria para la transmisión entre puntos de terminación de una red, usando uno o más segmentos de la red.
- ✓ Para la prestación de cualquier servicio de telecomunicaciones se requiere un título habilitante que permita, específicamente, determinada actividad.
- ✓ Los servicios tanto finales como portadores se deben prestar a través de las redes públicas de telecomunicaciones. Únicamente los concesionarios de servicios están autorizados a establecer las redes que se requieran para su prestación.
- ✓ Las redes privadas pueden ser utilizadas por personas naturales o jurídicas en su exclusivo beneficio con el propósito de conectar distintas instalaciones de su propiedad o bajo su control. Su operación requiere título habilitante.

---

<sup>6</sup> [www.micip.gov.ec/onudi\\_libros/negocios/5](http://www.micip.gov.ec/onudi_libros/negocios/5)

### 2.1.3.3 ACTORES DEL MERCADO DE TELECOMUNICACIONES

“Según datos del BCE, el mercado de las telecomunicaciones al año 2006 alcanzó los 1.383 millones de dólares correspondiendo al 3,25 % del PIB aproximadamente. De estos la mayor participación corresponde a los servicios móviles, luego a la telefonía fija y finalmente por los servicios de Internet y transmisión de datos”.<sup>7</sup>

Para el año 2010 el tamaño del mercado de telecomunicaciones de Ecuador se estima en 1.834 millones de dólares, con un crecimiento anual acumulado cercano al 5.8%.

La distribución del mercado de telecomunicaciones se aprecia en las siguientes los Gráficos 2.2 y 2.3:

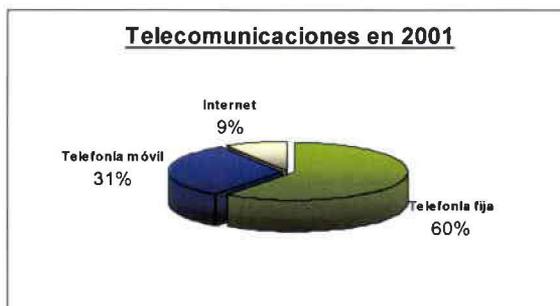


Gráfico 2.2

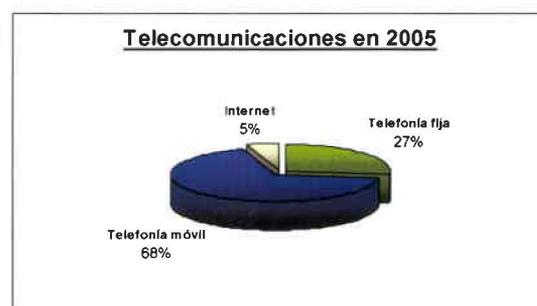


Gráfico 2.3

Fuente: ASETA

“En el año 2001 los ingresos del mercado de la telefonía fija representaban el 60% del mercado total de telecomunicaciones y la telefonía móvil el 31%. En el año 2004 los ingresos de la telefonía móvil, fueron el doble de los ingresos del mercado de la telefonía fija; y a finales del 2005 los ingresos de la telefonía móvil representaron el 68% del mercado total, los de la telefonía fija el 27% e Internet, datos y otros, el 5%.

<sup>7</sup> [www.conatel.gov.ec/Plan\\_Desarrollo\\_Telecomunicaciones/Plan\\_Nacional\\_Desarrollo\\_Final](http://www.conatel.gov.ec/Plan_Desarrollo_Telecomunicaciones/Plan_Nacional_Desarrollo_Final)

Se considera que para el 2010 la telefonía móvil seguirá liderando el mercado con el 61% de participación y el mercado de Internet empezará a tener una importante participación del 10%. Al igual que la tendencia global, se destaca la caída del mercado de larga distancia internacional, a una razón del 5% anual, debido al tráfico ilícito y a la telefonía IP<sup>8</sup>.

En el 2006 más de 100 operadores estuvieron habilitados para prestar servicios de telecomunicaciones en Ecuador, distribuidos según el tipo de servicio de la siguiente manera:

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Operadores de telefonía fija local y larga distancia: Siete (7)</b><br/>Andinatel, Pacifictel, Etapa, Etapa Telecom, Linkotel, Ecutel, Setel.</p> | <p><b>Operadores de servicio portador: 19</b><br/>Andinatel, Conecel (Porta), Ecuador Telecom, Etapa, Gilauco, Grupo Bravco, Impsatel, Megadatos, Nedetel, Otecel (Movistar), Pacifictel, Punto Net, Quicksat, Setel, Suratel, Telconet, Teleholding, Transelectric, Transnexa.</p> |
| <p><b>Operadores de telefonía móvil celular y servicio móvil avanzado: Tres (3)</b><br/>Otecel (Movistar), Conecel (Porta), Telecsa (Alegro).</p>       | <p><b>Operadores de valor agregado: 144</b><br/>Proveedores de Servicio Internet - ISP: 113<br/>Proveedores de Audio Texto: 27<br/>Otros: 4</p>   |

Figura 2.2

Fuente: ASETA

## 2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Las *Industrias* son un conjunto de *Negocios* proveedores de bienes y servicios que son, al menos, sustitutos parciales entre sí.<sup>9</sup>

### 2.2.1 INDUSTRIA: SERVICIOS DE TELEFONIA MÓVIL

#### 2.2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

En 1994, cuando nació el servicio de telefonía móvil en el Ecuador, Porta tenía 36 mil abonados y BellSouth 23 mil. El servicio se concentraba en Quito, Guayaquil y Cuenca. Actualmente el servicio de telefonía celular es operado por dos compañías: Movistar (Telefónica) y Porta (Conecel). Una tercera

<sup>8</sup> ASETA, "Estudio de implementación de una nueva salida de cable submarino, utilizando para su conexión nacional los hilos disponibles de fibra óptica del cable primario de OCP Ecuador S.A.", 2007.

<sup>9</sup> Thomas Dan, *El Sentido de los Negocios*, página 18

empresa, Alegro, fue integrada en el 2003, compuesta por empresas nacionales que proveen servicio de telefonía fija (Andinatel) y una corporación multinacional (Telecsa).

Al inicio, los teléfonos celulares eran análogos, luego digitales tecnología mucho más eficiente, rápida y que permite brindar un mejor servicio al cliente. Con la telefonía móvil digital, desde inicios de 2004, los usuarios pueden hacer envíos de mensajes con sonidos e imágenes, e incluso ahora ya pueden recibir correos electrónicos, noticias del día y hasta pueden navegar en Internet, algo que no puede ofrecer la telefonía fija.

Estos servicios concuerdan con el avance de la tecnología y la globalización económica y hacen que el mercado de la telefonía móvil sea cada vez más atractivo y seguro en un país que se abre a la competencia internacional.

La telefonía celular ha diversificado el servicio poniendo en práctica el uso de tarjetas de prepago que van desde 2 hasta 20 dólares, a lo que se ha sumado la cantidad de modernos aparatos que atraen la atención del cliente.<sup>10</sup>

### 2.2.1.2 DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA

Los servicios de telefonía móvil celular son aquellos que permiten la comunicación entre usuarios que se desplazan libremente en lugares geográficos diferentes, estos sistemas constituyen grandes redes de comunicaciones que actualmente permiten cursar diferentes servicios, entre ellos:

- Tiempo aire de telefonía móvil
- Envío y recepción de mensajes cortos
- Envío y recepción de datos

<sup>10</sup> [www.hoy.com.ec/zhechos/2004/libro/tema29.htm](http://www.hoy.com.ec/zhechos/2004/libro/tema29.htm)

### 2.2.1.3 OBJETIVOS DE LA INDUSTRIA

La telefonía móvil celular persigue los siguientes objetivos:

- Gran capacidad de abonados.
- Calidad telefónica superior al servicio telefónico convencional.
- Capacidad de expansión.
- Constituir una red de comunicaciones completa: Voz, Sonido, Imagen, Datos, Internet, Localización.

### 2.2.1.4 COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA

La telefonía móvil en el año 2005 creció el 41% y su penetración pasó a ser 47%; la segunda en su orden de la región andina. Se considera que la dinámica del mercado de los móviles se mantendrá ritmos de crecimiento menor, en razón al acercamiento de la penetración a niveles de saturación de mercado. Al momento la telefonía móvil ha duplicado en número de usuarios a la telefonía fija, porque esta no ha podido ofrecer el servicio a amplios sectores que permanecieron incomunicados con el resto del país y del mundo. (Ver Tabla 2.2)

| Indicadores del sector de telecomunicaciones, 2001- 2007 |       |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  |
| Líneas telefónicas principales por 100 habitantes        | 10.70 | 11.30 | 12.10 | 12.40 | 12.90 | 13.20 | 13.20 |
| Abonados de teléfonos móviles por 100 habitantes         | 6.90  | 12.30 | 18.70 | 27.20 | 47.30 | 63.30 | 67.50 |

Tabla 2.2

Fuente: SENATEL, SUPTEL

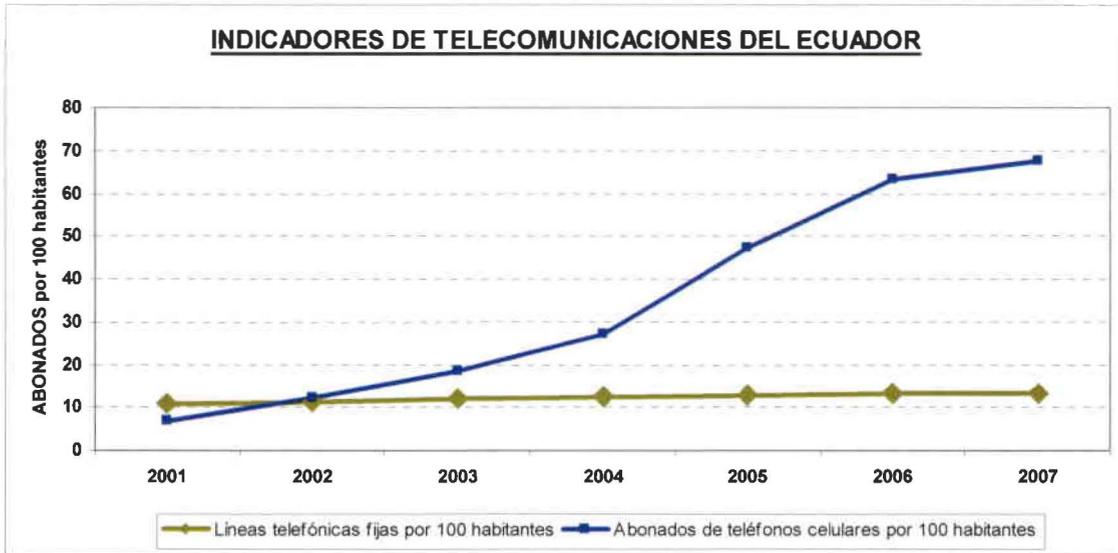


Gráfico 2.4

Fuente: SUPTTEL

El número de abonados, según los datos publicados por la SUPTTEL, Diciembre 2007, dentro de la categoría de *telefonía móvil celular* en total es de 8 126 397 usuarios, distribuidos entre las dos operadoras. (Ver Tabla 2.3)

| OTECEL (Movistar)   |          | CONECEL (Porta)     |          |
|---------------------|----------|---------------------|----------|
| PREPAGO             | POSTPAGO | PREPAGO             | POSTPAGO |
| 2,134,222           | 355,780  | 5,028,405           | 607,990  |
| Usuarios: 2'490.002 |          | Usuarios: 5'636.395 |          |

Tabla 2.3

Fuente: SUPTTEL



Gráfico 2.5

Fuente: SUPTTEL

TELECSA (Alegro PCS) se encuentra considerado dentro de la categoría de Servicios de *Telefonía Móvil Avanzado*, con un total de 358.653 abonados, de los cuales 303.527 son prepago.

## 2.3. EL NEGOCIO

### 2.3.1 NEGOCIO: DISTRIBUCIÓN MAYORISTA DE TIEMPO AIRE DE TELEFONÍA MÓVIL MEDIANTE RECARGAS ELECTRÓNICAS

Siendo que las dos operadoras, Porta y Movistar, son las que lideran el mercado de servicios de telefonía móvil en el Ecuador, y dado el gran crecimiento que tienen, desde el inicio de su gestión en el país surgió la necesidad, para ambas empresas, de tercerizar algunas de sus áreas para que su estructura organizacional no sea tan amplia y difícil de controlar.

La asociación con otras empresas, tiene por objetivo principalmente designar a éstas el manejo de:

**a.** Logística de inventarios de equipos y productos de telecomunicaciones.

**b.** Canales de Comercialización de:

- Líneas prepago con/sin equipo celular
- Líneas pospago con/sin equipo celular
- Cabinas telefónicas o Locutorios
- Centros de servicio al cliente
- Tarjetas prepago
- Recargas electrónicas (nuevo)

Cabe aclarar que el objetivo principal de estos Canales es comercializar **tiempo aire** de telefonía móvil, pero para prestar este servicio hay *productos de telecomunicaciones* que sirven como medio. Estos productos son: Equipos celulares, tarjetas prepago y recargas electrónicas.

Lo que diferencia a las *recargas electrónicas* de los otros dos productos es que no son tangibles, característica que generalmente debe tener un producto, pero éstas cuentan con otras características más importantes que permiten definir las como tal:

- Se controlan a través de Inventarios que cuentan con un stock
- Se almacenan en Bodegas Virtuales
- Tienen un Flujo Genérico de Producción

### 2.3.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Una definición clara y firme del Negocio permite determinar quiénes son los potenciales clientes y lo que necesitan, además ayuda a mantenerse al tanto de los cambios tecnológicos y de sus competidores directos. Realizado el análisis del *Sector* y la *Industria* el Negocio se encuentra definido como lo indica la Figura 2.3<sup>11</sup>:



Figura 2.3

<sup>11</sup> Thomas Dan, *El Sentido de los Negocios*, página 15

### 2.3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La distribución mayorista de tiempo aire de telefonía móvil mediante recargas electrónicas es un negocio que se maneja en relación comercial directa con las operadoras de telefonía móvil (Porta, Movistar y Alegro) con el fin de construir canales de comercialización a nivel nacional para este nuevo producto a través de subdistribuidores, vendedores minoristas y locales propios.

### 2.3.1.3 DIAGRAMA DEL FLUJO GENÉRICO DEL NEGOCIO <sup>12</sup>

Dado que la fabricación de un producto o servicio es un proceso, es útil realizar una imagen para analizar la estructura. La figura 2.4 es un punto de partida, que explica el proceso de las recargas electrónicas.

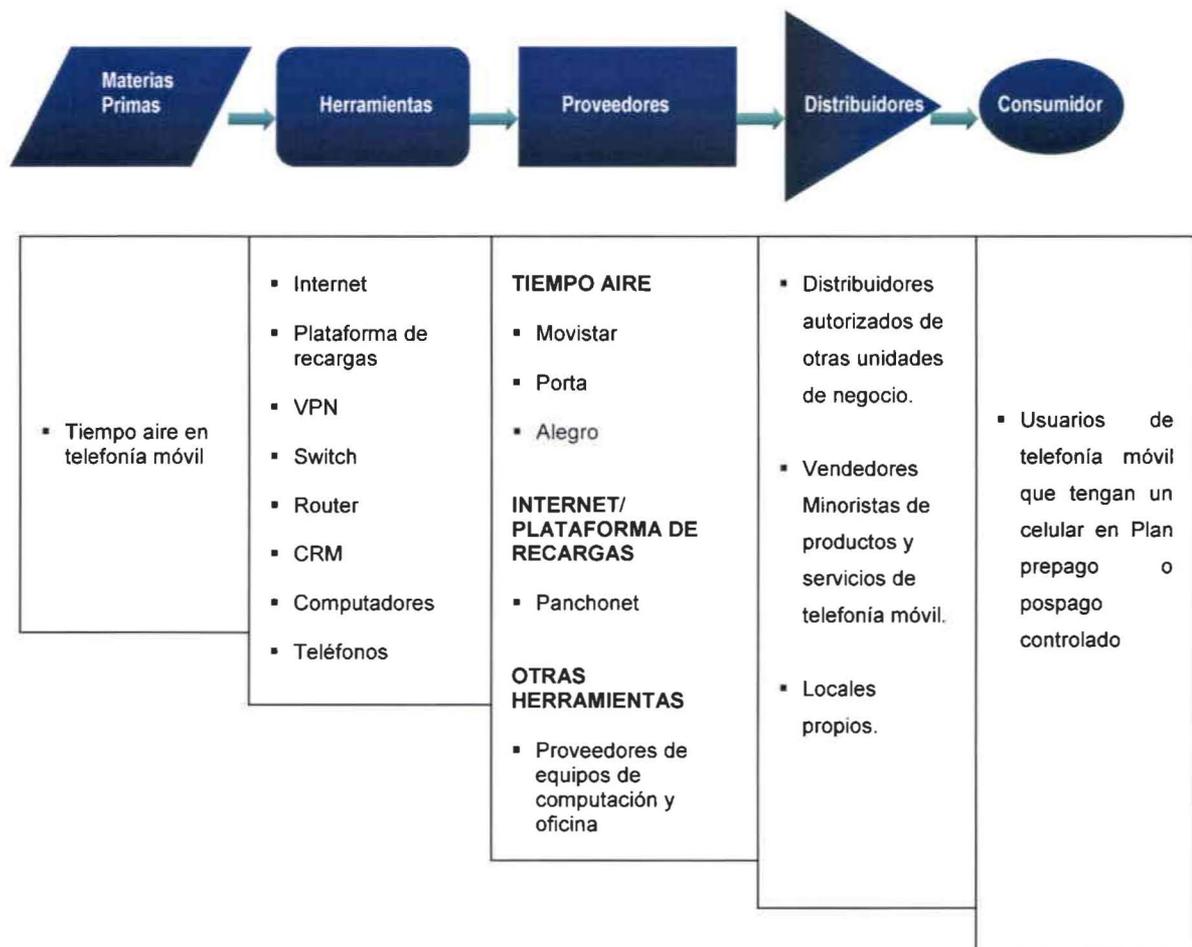


Figura 2.4

<sup>12</sup> Thomas Dan, El Sentido de los Negocios, página 146

## **MATERIAS PRIMAS**

- **TIEMPO AIRE EN TELEFONÍA MÓVIL**

Es el servicio que se va a prestar a los consumidores, aunque es materia prima no se modifica dentro del proceso, el medio por el cual se va a inventariarlo para distribuirlo es el proceso.

## **HERRAMIENTAS**

- **INTERNET**

Es la herramienta básica que permite la transportación del servicio de tiempo aire a las distintas bodegas donde se maneja su inventario.

- **PLATAFORMA DE RECARGAS**

Son servidores exclusivos para manejar las bodegas virtuales y donde se distribuirá el tiempo aire celular en sub bodegas.

- **VPN**

Red privada virtual, permite una extensión de la red local sobre una red pública o no controlada, como el Internet. Ayuda a que la información se transmita de manera segura.

- **SWITCH**

O llamado conmutador, interconecta dos o más segmentos de red, pasando datos de un segmento a otro, de acuerdo con la dirección de destino de los datagramas en la red.

- **ROUTER**

El router toma decisiones basadas en diversos parámetros con respecto a la mejor ruta para el envío de datos a través de una red interconectada y luego redirige los paquetes hacia el segmento y el puerto de salida adecuados. Sus decisiones se basan en diversos parámetros. Una de las más importantes es decidir la dirección de la red hacia la que va destinado el paquete.

- **CRM /ERP**

Sistema informático que integra las operaciones de producción, distribución, punto de venta y contabilidad de una compañía de bienes o servicios.

- **COMPUTADORES**

Los gestores de ventas deben tener acceso a la plataforma de recargas mediante Internet, por lo cual es requerimiento para su trabajo una computadora para su manejo de ventas.

- **TELEFONOS**

Los teléfonos fijos y celulares son una herramienta importante para los gestores de ventas, ya que el contacto con el cliente necesita ser vía telefónica y no en persona para la entrega del producto, únicamente con una llamada de comunicación.

## **PROVEEDORES**

El tiempo aire celular es un servicio que solo se lo puede adquirir a las operadoras celulares, que son:

- Porta
- Movistar
- Alegro PCS

La plataforma de recargas así como el servicio de Internet y de red privada se lo debe administrar con un solo proveedor de Internet, en este caso se realizará el acuerdo con Panchonet S.A. quien actualmente es el único proveedor de Internet que permite alquilar una plataforma y proporcionan el soporte técnico en el manejo de ésta.

El resto de herramientas de trabajo serán adquiridas a proveedores de equipos de computación y muebles de oficina de acuerdo a las condiciones de compra que establezcan.

## **DISTRIBUIDORES**

Para la distribución de las recargas electrónicas se han establecido tres tipos de canales:

- En acuerdo comercial con otros distribuidores autorizados que no cuenten con esta unidad de negocio, para que cuenten con un producto adicional que puedan ofrecer dentro de su cadena de comercialización.
- A vendedores minoristas y subdistribuidores que cuenten con un local especializado en telefonía celular, beneficiándose de una rentabilidad mayor al tener una relación directa.
- En locales propios que se abrirán en puntos estratégicos, con lo que la rentabilidad ganada no será compartida con terceros.

## **CONSUMIDOR**

Los consumidores de las recargas electrónicas serán todas las personas que cuenten con un celular en plan prepago o pospago controlado que deseen adquirir saldo para su celular bajo esta nueva modalidad.

Para un análisis estructural eficaz es necesario elaborar un diagrama más específico de las recargas electrónicas. (Ver Figura 2.5)

### 2.3.1.1 DIAGRAMA DEL FLUJO DE LAS RECARGAS ELECTRÓNICAS

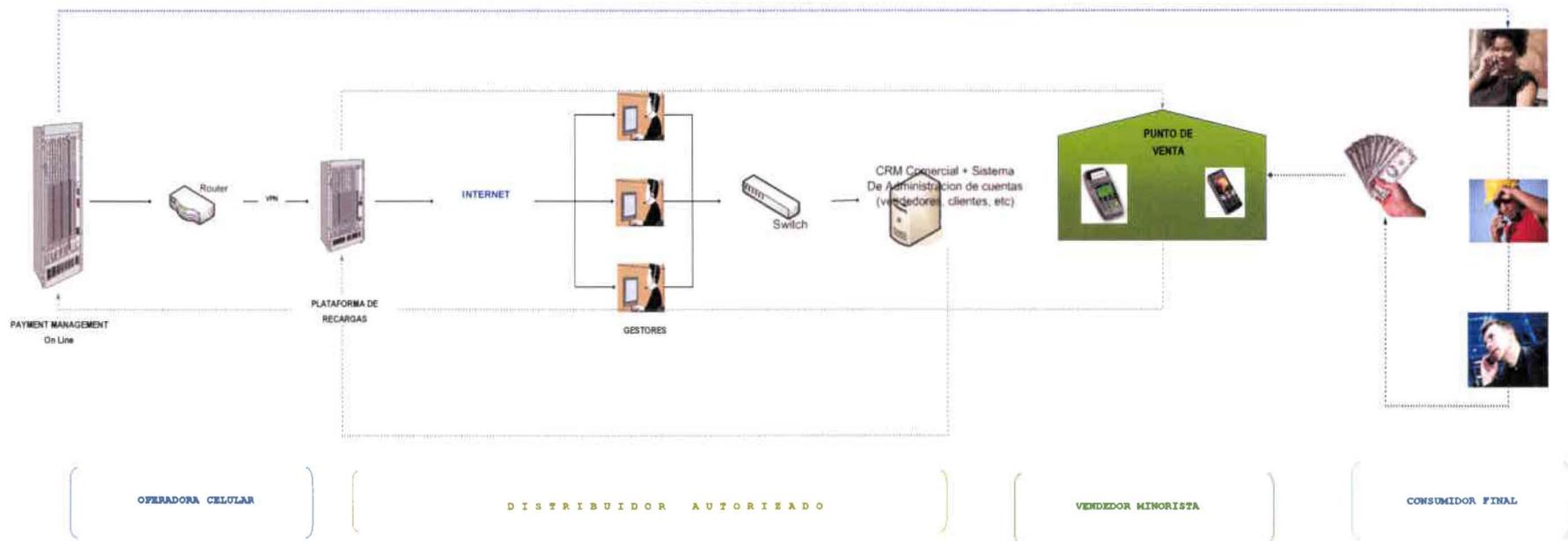


Figura 2.5

## 2.4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

“La empresa es una organización con sistemas abiertos que se ven afectados por factores externos y, a su vez, influyen en ésta. Muchos de estos factores son a veces incontrolables e incluso impredecibles, pero la falta de control no significa que se deban ignorar, pues es todo lo contrario, se debe mantener siempre al tanto del desarrollo externo para poder reaccionar de la mejor manera ante cualquier eventualidad, y si es posible, poder pronosticarla, por lo que es importante analizar los seis metaprosesos que crean el contexto externo”.<sup>13</sup> (Ver Figura 2.6)

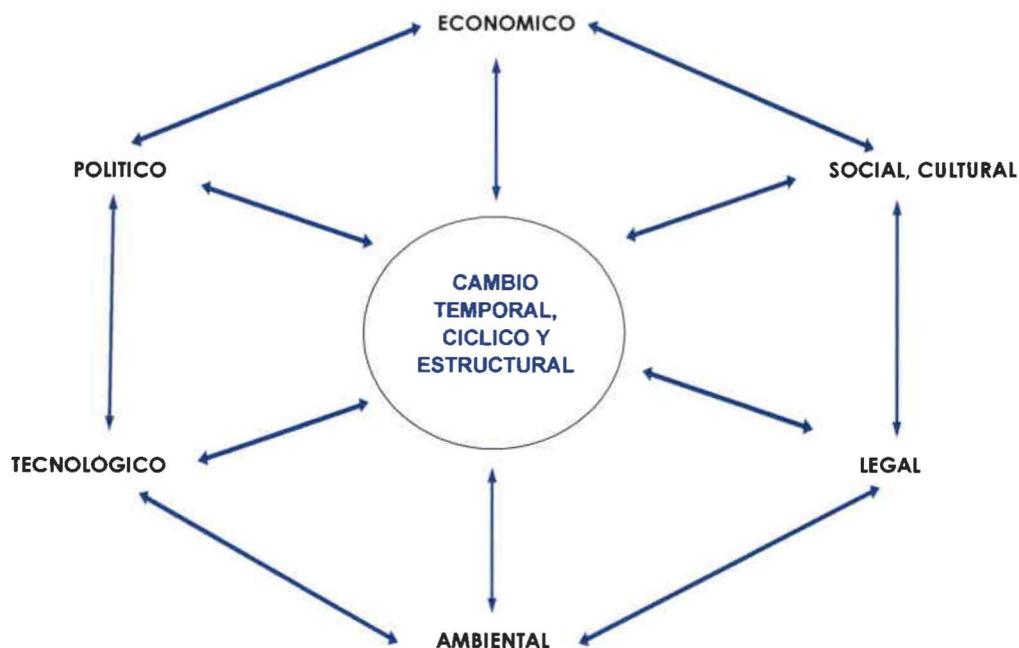


Figura 2.6

<sup>13</sup> Thomas Dan, El Sentido de los Negocios, página 54

"Una revolución tecnológica está transformando profundamente la sociedad. Si se aprovechan y encauzan convenientemente, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) tienen la posibilidad de mejorar todos los aspectos de nuestra vida social, económica y cultural. Aunque las TIC pueden ser un motor de desarrollo en el siglo XXI, la mayoría de la población mundial no se beneficia todavía de las nuevas tecnologías".

Kofi Annan, Ex - Secretario General de las Naciones Unidas

## 2.4.1 FACTORES ECONÓMICOS

Dentro de la diversidad de aspectos económicos que pueden ser abordados, se ha concentrado en aquellos que brindan una mejor visión del entorno y que tienen mayor influencia en el éxito del proyecto.

### 2.4.1.1 COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

"El frágil crecimiento económico que tiene el Ecuador está relacionado con su bajo rendimiento en el tema de productividad." <sup>14</sup>

Así, en términos de competitividad y productividad, el país continúa en los últimos lugares. Según el Foro Económico Mundial, en el 2002, Ecuador se ubicaba en el puesto 73 de 80 países evaluados; cuatro años más tarde, en el 2006, el país obtuvo la posición 90, entre 125 naciones estudiadas, lo que evidencia un retroceso en este punto.

Según esta edición, en el 2006 los factores en que Ecuador sigue mostrando debilidades son: las instituciones; el país logró la ubicación 116, entre 125 naciones; infraestructura, obtuvo el puesto 94; en eficiencia de los mercados, el sitio 112; y, en

---

<sup>14</sup> [www.expreso.ec/Especial%20expreso/html/competitividad.asp](http://www.expreso.ec/Especial%20expreso/html/competitividad.asp)

educación superior y entrenamiento laboral, Ecuador registró el puesto 92. Esto sumado a la lenta velocidad en la adopción de las nuevas *tecnologías de la comunicación* son los factores que han limitado el crecimiento económico del país a tasas superiores.

Si el Ecuador consigue mejorar su competitividad y productividad se generaría un círculo virtuoso: subiría la producción, aumentaría el empleo, se incrementarían las exportaciones: crecería la economía. Para esto se debe aplicar reformas en la microeconomía: electricidad, telecomunicaciones, inversiones en carreteras, puertos y aduanas y estimular prácticas de competencia.

El apoyo del gobierno ecuatoriano en el desarrollo de las telecomunicaciones es un importante aporte, que impulsa a la vez el crecimiento del negocio propuesto en este plan.

#### 2.4.1.2 RIESGO PAÍS

“El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”.<sup>15</sup> Esto permite a los inversores extranjeros medir cuánto es el riesgo de inversión en un determinado país y establecer si es rentable.

A diciembre del 2007, el riesgo país del Ecuador está entre 620 y 660 puntos, haciendo referencia a otras fechas, en junio del 2000 este índice llegó a su máximo con 4.712 puntos cuando Ecuador adoptó la dolarización; el 15 de enero de 2007, cuando Rafael Correa asumió el Gobierno, el riesgo país era de 827 puntos, cifra que casi se había duplicado en el transcurso de un año. En el 2008 el índice se encuentra con tendencia a la baja una vez ya estabilizada la situación política del país.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

<sup>16</sup> [www.eluniverso.com/2008/01/23/0001/9/529D3F0E61164E9C87AF13EFA12075B5.aspx](http://www.eluniverso.com/2008/01/23/0001/9/529D3F0E61164E9C87AF13EFA12075B5.aspx)

A pesar de lo pesimista que puede verse este índice, en 14 años que se encuentra la telefonía móvil en Ecuador, se han creado diez mil plazas de trabajo y se ha hecho una inversión de más de 700 millones de dólares en diversos sectores productivos (la segunda inversión extranjera más importante que ha llegado al Ecuador después de la petrolera), es el resultado del trabajo de dos de las empresas de telefonía móvil celular, Otecel y Conecel, quienes están en el país desde 1994 hasta la fecha actual.<sup>17</sup>

El diario “Hoy” en una de sus publicaciones indica que actualmente la inversión extranjera en telecomunicaciones va en aumento. Un ejemplo de esto es Global Crossing, empresa que facturó en el año 2007 cerca de 2.300 millones de dólares. Esta empresa considera a Ecuador un mercado interesante en donde existen muchas oportunidades de crecimiento en el negocio de telecomunicaciones.<sup>18</sup>

En esta publicación indica también que América Latina se posiciona como la región con mayor potencial de crecimiento en el negocio de telecomunicaciones IP (Protocolo de la Internet) y de servicios convergentes, que son nuevas unidades de negocio en las que también es posible incursionar con la misma infraestructura de funcionamiento de las recargas electrónicas.

### 2.4.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO

De acuerdo a las cifras presentadas por el BCE, la actividad económica registró en el 2007 la tasa de crecimiento más baja de los últimos 5 años, 2.65%. En un análisis presentado por el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS), indica que este bajo crecimiento se dio debido a la fuerte disminución en la producción y exportación de crudo como consecuencia de la falta de inversiones realizadas en los años anteriores y las continuas paralizaciones en las provincias amazónicas. (Ver gráfico 2.6)

<sup>17</sup> [www.hoy.com.ec/Suplemen/blan101/byn.htm](http://www.hoy.com.ec/Suplemen/blan101/byn.htm)

<sup>18</sup> [http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row\\_id=295070](http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=295070)

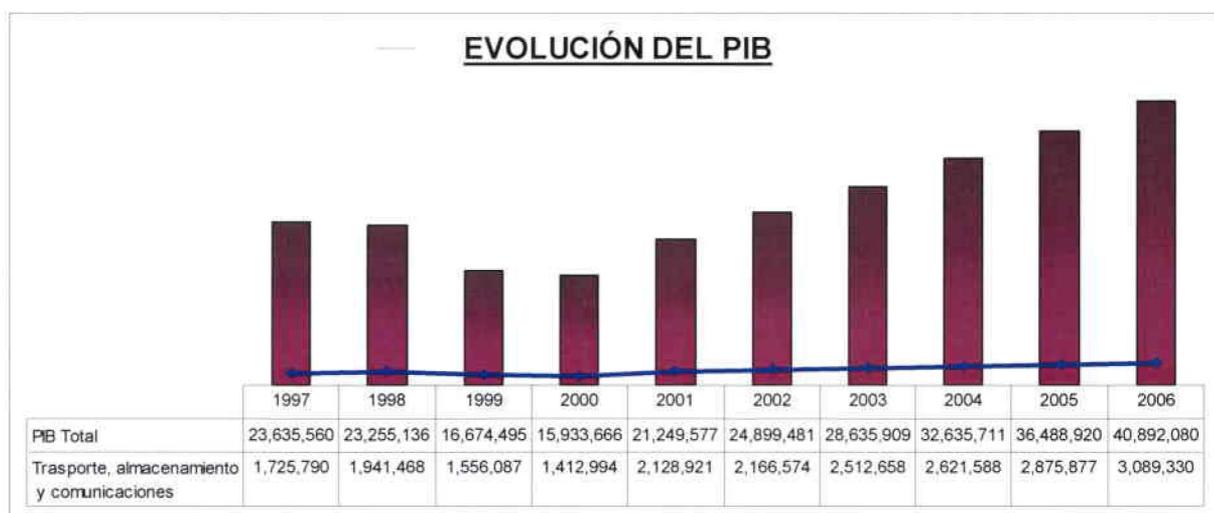


Gráfico 2.6

Fuente: BCE

ILDIS también señala que los sectores no petroleros mantuvieron ritmos de crecimiento elevados, aunque también fueron inferiores a los experimentados en 2006. Los sectores económicos que más crecieron durante 2007 fueron: agricultura; construcción y obras públicas; y servicios (suministro de electricidad y agua, comercio, transporte y comunicaciones).

Las previsiones de crecimiento para 2008 son más optimistas gracias al impulso de las actividades no petroleras, sin embargo, siguen siendo inferiores a las previstas para América Latina.

Respecto al sector servicios, prácticamente todos los sectores del país crecieron en 2007 sobresaliendo los servicios de intermediación financiera con un crecimiento del 9%. Los sectores: comercial; transporte, almacenamiento y comunicaciones; y los servicios gubernamentales tuvieron un incremento del 5%.<sup>19</sup>

Para el 2008 se calcula alcanzar los 48.508 millones de dólares de PIB, según las estadísticas del BCE. "El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores

<sup>19</sup> [www.ildis.org.ec/docs/publicaciones/coyuntura%20final%20digital.pdf](http://www.ildis.org.ec/docs/publicaciones/coyuntura%20final%20digital.pdf)

precios, es uno de los factores de mayor incidencia en el PIB, lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales”.<sup>20</sup>

A pesar de que el crecimiento de la economía es lento, el tiempo aire celular actualmente está generando una mayor demanda, por lo que el negocio de recargas electrónicas tiene un mercado atractivo.

#### 2.4.1.4 NIVEL DE INGRESOS Y GASTOS

La última Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos realizada por el INEC, da cuenta de un alto nivel de concentración del ingreso en el área urbana. Los resultados perciben ingresos promedio que van de *\$152.10 dólares al mes hasta \$2.578 dólares*.<sup>21</sup>

Respecto a la estructura porcentual del PIB real por la vía del gasto, se aprecia como el consumo final de los hogares sigue siendo el destino más importante de la producción nacional alcanzando el 69,3%, en constante ascenso desde 2004.<sup>22</sup>

Uno de los indicadores que aumentó en los últimos 11 años es el coeficiente de Gini, mecanismo capaz de medir la desigualdad en la distribución de la riqueza, que ahora se encuentra en 0.46 puntos, por lo que es necesario llegar a una mayor igualdad en el acceso a la riqueza y a los servicios, principalmente a los de salud, educación y *comunicación*. La situación actual en la que predomina un reparto desigual, no es el resultado inevitable del proceso económico sino consecuencia de una historia de decisiones que han privilegiado las políticas públicas concentradoras y que deben ser modificadas por decisiones nuevas.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> [www.expreso.ec/especial\\_economia/producto.asp](http://www.expreso.ec/especial_economia/producto.asp)

<sup>21</sup> [www.emprendedores.org.ec/economia.html](http://www.emprendedores.org.ec/economia.html)

<sup>22</sup> [www.ildis.org.ec/docs/publicaciones/coyuntura%20final%20digital.pdf](http://www.ildis.org.ec/docs/publicaciones/coyuntura%20final%20digital.pdf)

<sup>23</sup> Revista Ekos, *El empleo ecuatoriano*, junio 2007, página 20

Al momento de distribuir el ingreso las familias priorizan el consumo, el 57,7% de la renta de los hogares se destinó a este rubro durante el 2006, y para el 2007 el escenario fue similar. Quito y Guayaquil dirigen al consumo más del 70% de sus recursos y otras ciudades como Manta, Portoviejo, Cuenca, Riobamba y Santo Domingo lo hacen en más del 40%<sup>24</sup>.

En general la distribución del ingreso es de la siguiente manera:



Gráfico 2.7

Fuente: Pulso Ecuador

Al analizar la estructura del gasto de los hogares urbanos ecuatorianos, la mayor parte de los ingresos se destinan al pago de los servicios como alojamiento, agua, electricidad y gas; seguidos por los alimentos y bebidas. Luego vienen los rubros de transporte, vestido, muebles, recreación y cultura, *comunicaciones*, educación y salud. Esto muestra que la mayoría de los ingresos se utilizan en el pago de servicios básicos y en la alimentación, porque no permiten un consumo más diversificado. (Ver Tabla 2.4)

<sup>24</sup> PULSO ECUADOR, Evolución del ingreso 2006 y proyección, 2007.

El servicio de telefonía celular es actualmente considerado en los hogares urbanos como de consumo básico, por lo que la demanda de este producto tiende más a ser inelástica.

| Consumo                                | %            |
|--|--------------|
| Alimentos, bebidas y servicios básicos | 31.70%       |
| Vivienda, transporte y movilización    | 13.30%       |
| Educación y mesadas                    | 9.80%        |
| Compromisos, viajes y entretenimiento  | 7.60%        |
| Vestido y calzado                      | 5.70%        |
| Empleados domésticos                   | 4.00%        |
| Restaurantes y comida rápida           | 3.90%        |
| <b>Telefonía celular</b>               | <b>3.10%</b> |
| Artículos de aseo personal y hogar     | 4.50%        |
| Servicios médicos y medicamentos       | 2.70%        |
| Electrodomésticos y muebles de casa    | 2.60%        |
| <b>Internet y Tvcable</b>              | <b>2.00%</b> |
| Accesorios personales y joyería        | 1.70%        |
| Seguros                                | 1.60%        |
| Equipos eléctricos y electrónicos      | 1.50%        |
| Bebidas alcohólicas y cigarrillos      | 1.20%        |
| Música, revistas, libros y periódicos  | 1.10%        |

Tabla 2.4

Fuente: Pulso Ecuador

#### 2.4.1.5 TASAS DE EMPLEO

El Ecuador es uno de los países de América Latina con mayor desempleo estructural según lo indica la CEPAL en un informe presentado en el 2006.<sup>25</sup> Aunque en el año 2007, Ecuador tuvo el mayor nivel de ocupación de los últimos 7 años, medido a través de los resultados obtenidos en las principales ciudades del país, con una tasa de ocupación global en noviembre de 93,9%.

<sup>25</sup> Revista Ekos, El empleo ecuatoriano, junio 2007, página 20

Esta mejoría en la tasa de ocupación está relacionada con el incremento del PIB no petrolero del 4,4% previsto para 2007 por el BCE y sería uno de los factores que han contribuido en el consumo de los hogares sobre el PIB que se ha producido en 2007.<sup>26</sup>

Según datos del BCE y el INEC, el sector económico donde se presenta una mayor ocupación sobre la población económicamente activa (PEA) en 2007 fue el sector moderno o formal (47,4%), donde el sector mayoritario comprende: Hoteles y restaurantes, transporte y *telecomunicaciones*, intermediación financiera, actividades inmobiliarias y empresariales, administración pública, educación y salud. (Ver gráfico 2.8).

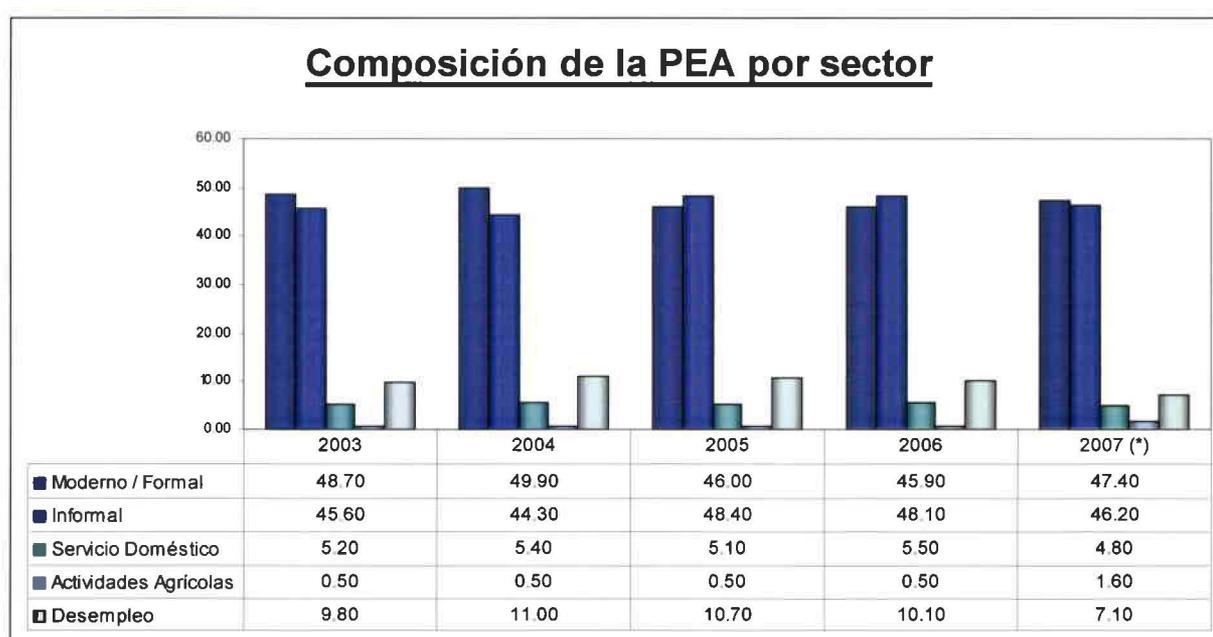


Gráfico 2.8

Fuente: ILDIS

El INEC indica que respecto a las tasas de desempleo y subempleo en las principales ciudades del país durante el año 2007, Quito fue la ciudad con mayor subempleo, 44%, con una tendencia ascendente respecto a los dos años anteriores. Le sigue Guayaquil

<sup>26</sup> [www.ildis.org.ec/docs/publicaciones/coyuntura%20final%20digital.pdf](http://www.ildis.org.ec/docs/publicaciones/coyuntura%20final%20digital.pdf)

con un 43,1% presentando una considerable reducción respecto a los años anteriores de más de 10 puntos porcentuales.

El PNUD cree que una de las vías para que la región reduzca el desempleo y mejore las condiciones de los ocupados es enfocándose en mejorar la productividad. Según la OIT entre 1993 y 2003 la productividad de la región aumentó en 1.2%, comparado con el 75% de crecimiento de Asia Oriental y el 37.9% de Asia Meridional, donde la tasa de desempleo fue menor al 5%. Productividad es sinónimo de eficiencia en el uso de los recursos, y ésta es una de las carencias más visibles en las estructuras de las sociedades latinoamericanas.<sup>27</sup>

#### 2.4.1.6 INFLACIÓN

El BCE determinó que en enero de 2008 la inflación mensual alcanzó el 1,14%, es la cifra más alta que Ecuador (dolarizado) ha tenido desde hace cinco años. La especulación causada por las decisiones del Gobierno central en diciembre de 2007, como el aumento de 30 dólares a la remuneración mensual unificada de los trabajadores presiona la demanda y costos de producción.

“Las lluvias, el alza salarial y la reforma tributaria impactaron en los precios del año 2008 aunque sus efectos reales se verán recién entre febrero y mayo de este año. La inflación anual del 2007 alcanzó el 4,19%. (Ver gráfico 2.9)

La canasta básica familiar compuesta por 75 artículos se ubicó en 478,82 dólares y la vital (los mismos productos, pero en menor cantidad) en \$334,74. El Índice de Precios al productor llega a 9,51%, que en dos semanas subió al doble.

---

<sup>27</sup> Revista Ekos, junio 2007, “El empleo ecuatoriano”, página 17.

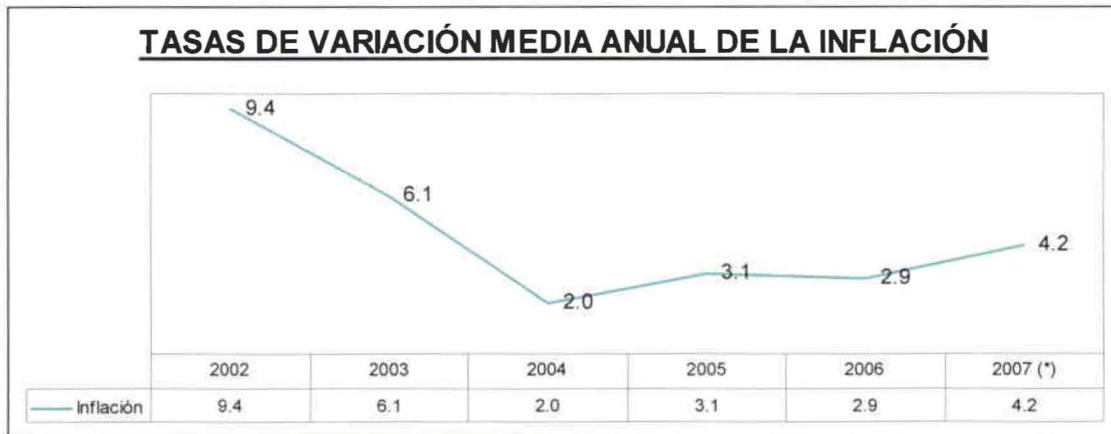


Gráfico 2.9

Fuente: BCE, ILDIS

Los alimentos y bebidas no alcohólicas explican alrededor del 50% de la inflación general, superando ampliamente al aporte de las demás divisiones de consumo en el primer mes del 2008".<sup>28</sup>

La división de *Comunicaciones* atenúa levemente la tasa de inflación anual desde el año 2005 hasta la actualidad con una reducción promedio mensual de 0.4 puntos según los datos publicados por el BCE en sus boletines mensuales. Esta reducción se da como consecuencia de la deflación de la tarifa de telefonía celular (92%), y en enero del 2008, la eliminación del ICE y la reducción del servicio de alquiler del Internet (7%), ocasionaron una baja de 0.9 puntos. Esta reducción de las tarifas hace que el tiempo aire celular tenga mayor demanda, ya que el consumidor opta por esta opción en lugar de la telefonía fija.

#### 2.4.2 FACTORES POLÍTICOS

Los partidos políticos y el Congreso Nacional, son las instituciones en las que menos confían los ecuatorianos. Los niveles de confianza en las entidades políticas del Ecuador se han reducido entre 2004 y 2006 paulatinamente. Los factores que

<sup>28</sup> [www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf200801.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf200801.pdf)

influyen en la falta de confianza en esas instituciones son la percepción de la corrupción generalizada en la administración pública, una percepción negativa de la situación económica nacional y el nivel de riqueza de los involucrados, medido en función de la posesión de bienes materiales.<sup>29</sup>

La política estatal en el ámbito de las telecomunicaciones se rige por principios generales de universalidad, equidad, libre competencia, apertura del mercado, fomento a la difusión del Internet y calidad, hasta el momento su accionar es muy limitado, pues el mercado de las telecomunicaciones en el Ecuador es muy segmentado y las incursiones privadas solo se las ha realizado en productos que aseguren rentabilidad alta como la telefonía celular, relegando las inversiones sociales y de baja rentabilidad al Estado.<sup>30</sup>

A partir de enero del 2007 existen muchas expectativas con respecto a los factores políticos, con Rafael Correa en la presidencia de la República, quien dentro de su propuesta de la Asamblea Constituyente, le ha dado suma importancia a las Telecomunicaciones, pues según lo ha indicado, no hay actividad donde no participe de este sector y que le corresponde al Estado mantenerlo como estratégico, realizando un trabajo efectivo con programas automatizados para el control de la gestión.

El contrato de licitación con Porta y Movistar termina en junio del 2008 y dentro de los puntos a reestructurar están: precio, regímenes sancionatorios, índices de calidad y garantía. Adicionalmente busca incrementar el porcentaje de participación de utilidades para el Estado, pues es bajo el monto aportado actualmente comparado con sus ingresos. A la vez está dando apoyo a la empresa nacional, Alegro.

Toda esta reestructura favorece al país, pues recibirá un mayor ingreso, ahora más equitativo al nivel de rentabilidad de las operadoras celulares. Por otro lado se

---

<sup>29</sup> [www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?nuevo\\_mes=07&nuevo\\_ano=2006&dias=21&noticias=2006-07-21](http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?nuevo_mes=07&nuevo_ano=2006&dias=21&noticias=2006-07-21)

<sup>30</sup> <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae41.pdf>

fomentará el desarrollo y la competitividad de éstas con el crecimiento que se espera que tenga Alegro.

### 2.4.3 FACTORES CULTURALES

Es innegable que la base de la sociedad ecuatoriana radica en la multiculturalidad y en el mestizaje proveniente de ella. Las relaciones interculturales al interior de la sociedad ecuatoriana han sido históricamente conflictivas.

La responsabilidad del actual y de los futuros gobiernos es dar pasos más firmes en la planificación y ejecución de políticas culturales, sociales y educativas que faciliten una relación intercultural que promueva el diálogo, el respeto y la mutua influencia entre los pueblos partiendo de una visión integradora, diversa y unitaria.

La interculturalidad así entendida significa un cambio de actitudes, la decisión de reorientar nuestra visión y comportamiento social en una línea de respeto, comprensión y valoración de las diferentes culturas que conforman el Ecuador.

El desarrollo científico y tecnológico tiene que incorporarse al desarrollo cultural vinculándolo a las tradiciones e innovaciones locales, que representan elementos importantes de cada cultura, introduciendo conocimientos y tecnologías nuevos de modo gradual a través de una pedagogía que estimule la creatividad y la participación ciudadanas.

La *cultura de consumo* en el Ecuador está enfocada principalmente en productos de bajo costo, es decir que se le da más prioridad al precio que a la calidad.

Otro factor importante dentro de la *cultura de consumo* es la tendencia de los ecuatorianos de adquirir productos por la moda y la novedad. Algo muy importante de tomar en cuenta en un mercado tecnológico y de telecomunicaciones, donde se

encuentra el negocio de las recargas electrónicas, pues es un mercado bastante dinámico y tiene que sacar provecho de este particular.

#### 2.4.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

En un país como el Ecuador, donde los recursos económicos son insuficientes para cubrir todas las necesidades, la investigación científica y la creación de nuevas tecnologías deben responder a las necesidades de desarrollo.

Históricamente la investigación científica y el desarrollo de tecnologías se han realizado por el esfuerzo particular de unos pocos individuos e instituciones comprometidos con diversas causas.

Actualmente se está asistiendo a la revolución de las TIC, y como toda revolución, está modificando la forma de relacionarse como seres humanos; la forma en que se hacen los negocios; la forma cómo se adquiere, transmite la cultura; la forma de ver el mundo y la realidad.

En Telecomunicaciones es muy importante la inversión en tecnología, pero esta es importada de países como Alemania y Japón, donde se encuentra desarrollado en el campo tecnológico. En cuanto a los equipos celulares su principal proveedor es Nokia, líder en el mercado, Motorola, Siemens y Sony Ericsson también son su elección.

Las TIC están dando paso a nuevas actividades y negocios, las recargas electrónicas son resultado de este desarrollo para un mejor manejo y distribución de tiempo aire celular, este producto se maneja actualmente de manera habitual en países como Estados Unidos. En Ecuador así como en los países de América Latina en donde se constituyó la empresa española Telefónica ha empezado a implantarse desde el año 2006.

### 2.4.5 FACTORES LEGALES

Las empresas son sociedades comerciales cuyo fin es el de compartir los beneficios o pérdidas que de esta asociación provengan. Este tipo de sociedades se encuentran regulados por:

- Código de Comercio
- Ley de Compañías
- Ley General de Bancos
- Ley del Registro Único de Contribuyentes
- Leyes mercantiles en general.

Se conformará una Compañía de Sociedad Anónima, para lo cual las condiciones establecidas por la Ley para la Constitución de un Compañía son:

#### CONDICIONES DE FONDO

- **Capacidad.-** Toda persona, según las disposiciones del Código Civil, tiene la capacidad para contratar; la tienen igualmente para ejercer el comercio.
- **Consentimiento.-** Es la declaración de *voluntad* para emprender en operaciones mercantiles.
- **Objeto lícito.-** Todas las actividades de la sociedad deben estar permitidas por la Ley, es decir, no deben estar en contra del *orden público y jurídico*.
- **Causa lícita.-** La causa por la que se asocian debe ser permitida por la Ley.

## CONDICIONES DE FORMA

Es el contrato constitutivo de una empresa, que es la elaboración de la **Minuta**, escrito dirigido a un notario del cantón, cuando es revisado para a ser una escritura pública. Este documento debe contener obligatoriamente:

- **Nombre o Razón social.**- Deber ser único e irrepetible, constituye una propiedad.
- **Domicilio.**- Lugar en el que se determine su funcionamiento.
- **Objeto social.**- La descripción del motivo por el que se conforma la compañía.
- **Tiempo de duración.**- El que los socios consideren necesario para cumplir con su objetivo social.
- **Capital.**- El capital mínimo para constituir una sociedad anónima es de US\$ 800. El capital pagado al inicio deberá ser de por lo menos una cuarta parte. El saldo deberá integrarse en un plazo máximo de 2 años.

Se debe registrar el valor del capital en un *Cuadro de Integración del Capital*, en las compañías anónimas el capital se divide en *acciones* que su valor se ajustará de acuerdo a los aportes de cada uno.

- **Representante legal.**- Persona que estará autorizada a representar a la compañía. Tiene el deber y el derecho de registrar su nombramiento en el *Registro Mercantil*.
- **Número de socios.**- La compañía anónima se constituye con un mínimo de 2 accionistas, pudiendo subsistir con uno solo.

Las **OBLIGACIONES GENERALES** de las Compañías constituidas en el Ecuador deber ser enviadas anualmente hasta abril:

- Copias autorizadas del Balance General anual, del Estado de Pérdidas y Ganancias.
- La nómina de los administradores representantes legales, de los socios o accionistas.
- Los demás datos que se contemplare en el Reglamento Interno de la Superintendencia de Compañías.

Las **OBLIGACIONES TRIBUTARIAS** de las Compañías constituidas en el Ecuador son:

- Tramitar el **RUC** (Registro Único del Contribuyente) que constituye el número de identificación de las personas naturales y sociedades que sean sujetos de obligaciones tributarias. Es un documento indispensable para el funcionamiento de un negocio.
- Llevar contabilidad para declarar sus obligaciones tributarias.
- Adquirir facturas autorizadas por el SRI.
- Presentar la declaración del IVA de los productos y servicios que están grabados con este impuesto y pagarlos según lo estipulado por el SRI.
- Presentar la declaración anual del Impuesto a la Renta.
- Presentar las declaraciones de las Retenciones en la Fuente, tanto del Impuesto a la Renta como del IVA.

## 2.4.6 FACTORES SOCIALES

En el campo social se dan tres aspectos críticos como la inequidad social, la pobreza y el desempleo. Un reparto equitativo de la renta y de los recursos es indispensable para obtener la cooperación y la solidaridad y garantizar la cohesión social. Para esto, el impuesto a la renta destinado a la inversión en el recurso humano, juega un papel trascendental.<sup>31</sup>

Tan importante se ha vuelto el sector de *comunicaciones* en el aspecto social, pues en el transcurso del tiempo y gracias a los avances científicos, la comunicación se ha convertido en parte esencial de la cultura, economía y política de una sociedad. Las Telecomunicaciones tienen como prioridad la promoción, el desarrollo y el funcionamiento eficientes de las instalaciones, lograr que los beneficios de las nuevas tecnologías lleguen a todas las personas y ofrecer asistencia técnica a las zonas en desarrollo. Para esto en el 2007 se ha planteado como tema principal “Conectar a la juventud” pues los jóvenes son los mejores promotores de las tecnologías de información y resulta esencial su contribución en las TIC y su utilización, para que los niños y jóvenes puedan aprovechar las oportunidades que ofrecen estas tecnologías y, al mismo tiempo, acelerar la reducción de la brecha digital y contribuir al desarrollo de todos los sectores de la sociedad.

El desarrollo de proyectos de interés social se lleva a cabo a través del *Fondo para el Desarrollo de las Telecomunicaciones en Áreas Rurales y Urbano-Marginales* (FODETEL), cuyos fondos son el resultado de la contribución anual de los prestadores de servicios de telecomunicaciones que tengan título habilitante. Esta contribución corresponde al 1% de los ingresos facturados y percibidos por sus servicios del año inmediato anterior.

---

<sup>31</sup> [pnud.org.ec/Publicaciones/ExclusionSocial.html](http://pnud.org.ec/Publicaciones/ExclusionSocial.html)

### 2.4.7 FACTORES AMBIENTALES

Dentro de los beneficios que brindan las recargas electrónicas, el factor ambiental es uno de los más importantes, pues el uso de este producto en lugar de una tarjeta prepago apoya a la protección de la naturaleza ya que reduce el uso de cartón, plástico y de plomo, especialmente plomo, que es el material que se usa como componente de seguridad para el código numérico que viene impreso, además que se elimina el recurso para la transportación.

Hoy en día es cada vez más importante tener una conciencia ecológica, pues los recursos naturales son limitados y durante muchos años se ha hecho un uso desmesurado de los mismos, pero es el desarrollo tecnológico la herramienta fundamental para ahorrar al máximo recursos, aunque también se deben poner en práctica acciones fáciles de aplicar para el cuidado ambiental, estos son el ahorro de energía, el uso mínimo de papel y de plásticos, reciclaje de basura y disminución del dióxido de carbono que emiten los vehículos.

### 2.5. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, tanto nacional o internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas.<sup>32</sup> (Ver figura 2.7)

---

<sup>32</sup> Porter Michael, Ventaja Competitiva, páginas 21-24



Figura 2.7

### 2.5.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es alto, pues las únicas empresas que pueden proporcionar la materia prima, tiempo aire, son las operadoras de telefonía móvil, es decir, Porta, Movistar y Alegro, que son empresas multinacionales que tienen total poder de decisión sobre las condiciones del negocio.

### 2.5.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Tanto Porta, Movistar y Alegro trabajan con empresas de distribución autorizada que comercializan exclusivamente sus productos y servicios, aunque son más de 150 empresas con las que tienen este acuerdo comercial, el 20% de éstas representan el 80% de la participación de ventas. Entre los competidores más grandes se encuentran:

| DISTRIBUIDOR | OPERADORA       | PRODUCTOS |                  |                    |                      |
|--------------|-----------------|-----------|------------------|--------------------|----------------------|
|              |                 | Celulares | Tarjetas prepago | Pines electrónicos | Recargas automáticas |
| Cybercell    | Movistar        | √         | √                | -                  | -                    |
| Metrocel     | Movistar        | √         | √                | -                  | -                    |
| Cellshop     | Porta           | √         | √                | √                  | -                    |
| Accell       | Porta           | √         | √                | -                  | -                    |
| Dig Amazonas | Porta           | √         | √                | -                  | -                    |
| Broadnet     | Tres operadoras | -         | -                | √                  | √                    |
| Codepret     | Tres operadoras | -         | √                | √                  | √                    |

Tabla 2.4

Las barreras de salida de la competencia son medias, pues los contratos de distribución se firman cada dos años y pueden ser renovados o no, de acuerdo a lo que dispongan las operadoras celulares o la decisión de cada empresa de seguir prestando sus servicios a una determinada operadora, el único limitante que dificulta su salida son los costos de inversión.

### 2.5.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El poder de negociación de los compradores depende del volumen de compras que tengan, pues hay compradores al por mayor y al por menor, por lo que, mientras mayor sea el monto de compra, el poder de negociación se vuelve mayor para este cliente.

Aunque son sólo dos los distribuidores autorizados que ofrecen actualmente recargas electrónicas automáticas y cinco las que ofrecen Pines electrónicos, la calidad del servicio que se presta es muy importante al momento de la decisión de compra, pues el cliente puede optar por la compra de un producto sustituto.

#### 2.5.4 AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

Las barreras de entrada son medias, pues el acceso a la distribución de recargas electrónicas se determina dentro del proceso de negociación con las operadoras celulares, quienes demandan el cumplimiento de requisitos exigentes dentro del contrato de servicios, además que solicitan garantías económicas que representen el 100% del nivel de ventas que tenga la distribuidora mayorista.

El proceso de negociación toma tiempo y se debe contar con todos los requerimientos legales de constitución de una empresa, así como todos los requerimientos dados por la operadora celular para empezar su funcionamiento.

#### 2.5.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El único producto sustituto de la recarga electrónica es la **tarjeta prepago**, son las más adquiridas por los usuarios de telefonía móvil. Se estima que el 90% de los clientes adquieren tiempo aire celular utilizando este producto<sup>33</sup>.

Las recargas electrónicas y las tarjetas prepago tienen el mismo precio para el consumidor final pero pueden variar en el margen de utilidad para el vendedor minorista. Actualmente el poder de negociación de los sustitutos es alto, debido al fuerte posicionamiento que actualmente tiene, pero las operadoras celulares están dando apoyo para promover las recargas electrónicas, con mejor rentabilidad y publicidad, pues los costos de producción es menor, favorece, con lo que este poder puede disminuir en un corto plazo.

Estos dos productos cuentan con características diferentes aunque ambas ofrezcan el mismo servicio, tiempo aire celular, pero la decisión de compra dependerá de la percepción del consumidor final y del vendedor minorista.

---

<sup>33</sup> [www.hoy.com.ec/imnproticia](http://www.hoy.com.ec/imnproticia)



apítulo 3:

INVESTIGACIÓN  
DE MERCADOS

## CAPÍTULO 3

# INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 3.1 INTRODUCCIÓN

Los avances vertiginosos de la tecnología en informática y telecomunicaciones han desarrollado un entorno cada vez más complejo, más competitivo y sobre todo más dinámico; para poder crecer dentro de este entorno tan cambiante, cuenta con un importante aliado, el Marketing, que tiene como base la *Investigación de mercados*, cuya principal finalidad es la identificación, recopilación, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información<sup>34</sup>. Ya sea esta información cuantitativa o cualitativa; se deben usar técnicas específicas apropiadas para determinar el mercado real y potencial.

“Para realizar el proceso de investigación de mercados de las recargas electrónicas para telefonía móvil se debe seguir estas seis etapas”<sup>35</sup>:

- I. Definición del problema
- II. Método para resolver el problema
- III. Diseño de la investigación
- IV. Trabajo de campo o acopio de datos
- V. Preparación y análisis de datos
- VI. Preparación y presentación del Informe

<sup>34</sup> Malhotra Naresh K., *Investigación de mercados*, página 7

<sup>35</sup> Malhotra Naresh K., *Investigación de mercados*, página 9

### 3.2 IDENTIFICACIÓN DE UNA OPORTUNIDAD

De acuerdo a estadísticas del Banco Mundial, las inversiones en telecomunicaciones en Ecuador se han elevado dramáticamente al pasar de 51 millones de dólares en el período 1990-95 a un monto aproximado de 729 millones durante el período 1996-2002, lo que significa un crecimiento de 1323%.<sup>36</sup>

Con los servicios de telecomunicaciones se impulsa la competitividad, se facilita la producción y el intercambio de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional, promoviendo la inversión de prácticamente todas las áreas de la economía<sup>37</sup>. Las nuevas tecnologías y la convergencia de servicios son aprovechadas por las empresas operadoras de telefonía fija y móvil para incrementar el volumen de sus ventas, y al ser el tiempo aire la unidad de negocio más rentable para éstas, se mantienen promoviendo nuevas formas de vender recargas de tiempo aire con menores costos y mayor cobertura.

Estos nuevos productos para vender tiempo aire van desde cajeros automáticos, tiendas de autoservicio, Internet, gasolineras, de usuario a usuario, y hasta fuera del territorio nacional, se puede recargar electrónicamente el teléfono sin necesidad de adquirir las tradicionales tarjetas prepago. Esta es una oportunidad que brindan las operadoras celulares a las empresas de comercialización de telecomunicaciones para asociarse y conseguir un beneficio mutuo.

---

<sup>36</sup> Pulso Ecuador, Evaluación de la Canasta de consumo de los Hogares, octubre 2005.

<sup>37</sup> El Comercio, Suplemento Institucional "Día Mundial de las Telecomunicaciones y la sociedad de la Información", mayo 2007

### 3.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo al proceso establecido en el punto 3.1 para realizar la investigación de mercados la *Definición del problema* es la *primera etapa*. Esta definición se divide de acuerdo a dos tipos de decisión:

#### 3.3.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

Cómo ingresar al mercado de telefonía móvil del país un nuevo producto, recargas electrónicas para vender tiempo aire, encontrándose su competencia ya fuertemente posicionada actualmente entre los consumidores, por lo que hay que determinar cuál es el potencial segmento al que se va a dirigir.

#### 3.3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Qué información debe recopilar para conocer el segmento al que se va a dirigir el producto de recargas electrónicas, identificar el comportamiento del vendedor minorista y del consumidor final, sus hábitos y preferencias al momento de vender y comprar tiempo aire celular.

### 3.4 ESPECIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

- 1) El segmento de mercado al que se dirige las recargas electrónicas son jóvenes que tengan celular que estén entre los 15 y 28 años de edad, de segmento socioeconómico medio bajo, medio, medio alto.
- 2) El lugar donde mejor se vende tiempo aire celular es en los centros comerciales y tiendas especializadas en telefonía móvil.

- 3) El segmento de mercado establecido consume en promedio 10 USD mensuales.
- 4) Entre los productos que venden tiempo aire celular, el que más acogida tiene actualmente es la tarjeta prepago.
- 5) El motivo por el que los consumidores prefieren una tarjeta prepago a una recarga electrónica es por el desconocimiento de este nuevo producto.

### 3.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

*Determinar los objetivos de la investigación* permite establecer los métodos para resolver el problema, es decir la *segunda etapa* del desarrollo de la investigación.

#### 3.5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las preferencias de los usuarios de tiempo aire celular para medir el grado de aceptación, comportamiento e intenciones de compra y venta de las recargas electrónicas por parte de los vendedores minoristas y clientes finales.

#### 3.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el segmento de mercado objetivo para las recargas electrónicas, sus características y costumbres de consumo de tiempo aire.
- Determinar la capacidad de compra de los potenciales consumidores de las recargas electrónicas.
- Divisar las zonas geográficas en las que la venta de tiempo aire es masivo.

- Identificar la frecuencia de compra en tiempo y épocas estacionales de llamadas celulares.
- Analizar las características de los productos que actualmente ofrecen tiempo aire celular.
- Identificar las ventajas y desventajas que tienen las recargas electrónicas en comparación a los de su competencia.
- Establecer los medios de canalización más adecuados para distribuir el producto.

### 3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Especifica los detalles de los procedimientos necesarios para obtener la información requerida y estructurar o resolver los problemas de investigación, esta es la *tercera etapa*. Los diseños de investigación pueden clasificarse de manera amplia en: ***Exploratoria y Conclusiva***.<sup>38</sup>

Para esta investigación, dados los objetivos que busca cumplir, se aplicará el ***Diseño de Investigación Exploratoria*** que nos ayudará a definir el problema con precisión e identificar las acciones pertinentes.

#### 3.6.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

La investigación exploratoria o cualitativa guiará en la toma de decisiones en esta etapa inicial, ya que permite descubrir puntos de vista no identificados previamente.

Los métodos a aplicarse para este Diseño de investigación son los siguientes:

---

<sup>38</sup> Malhotra Naresh K., Investigación de mercados, página 74

- Fuentes secundarias de información
- Entrevistas a expertos
- Grupos focales de consumidores.
- Encuestas a consumidores y vendedores minoristas.

### 3.6.1.1 FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN

“El examen de los datos secundarios disponibles es un prerrequisito para la recolección de los datos primarios, pues se debe seguir con estos sólo cuando las fuentes de datos secundarios se han agotado”.<sup>39</sup>

Para la presente investigación los datos obtenidos con las fuentes secundarias son:

- **TAMAÑO Y DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO**

Según los datos de la última encuesta de condiciones de vida del INEC, el **38.1% de los ecuatorianos tiene teléfono celular**. Esta encuesta se realizó a 13.600 personas en todas las provincias del país en octubre del 2006. La consultora internacional Church & Chambers coincide con este 38%. De acuerdo al estudio realizado hasta mayo 2007, son **4.8 millones de personas** las que tienen un teléfono celular.

Pichincha es la provincia en donde está el mayor porcentaje de la población con teléfono celular con 49.2%, le sigue Guayas con el 41.7% y El Oro se ubica tercero con 40.6% por ciento. En cambio las ciudades con un mayor índice uso – hogar son Quito y Guayaquil, que concentran el 64% del mercado nacional, seguidos de lejos por Cuenca y Manta, cada una con el 6%.

---

<sup>39</sup> Malhotra Naresh K., Investigación de mercados, página 74

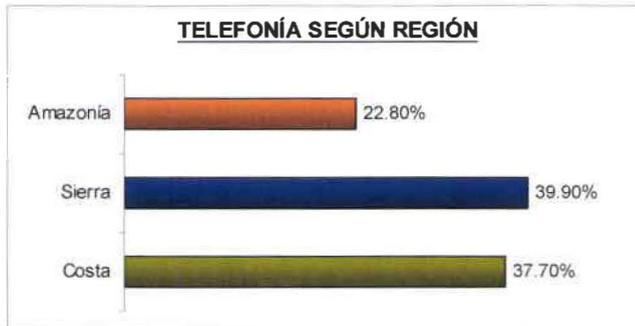


Gráfico 3.1



Gráfico 3.2

Fuente: INEC, Encuesta de condiciones de vida

Según la empresa de investigación de mercados Pulso Ecuador, Porta Celular mantiene el liderazgo en las 14 de las 15 ciudades investigadas, principalmente en las ciudades de la Costa. En Cuenca es donde Movistar lidera en cuanto a número de abonados; Quito y Riobamba tienen un porcentaje equitativo entre las dos operadoras, situación parecida se da en las otras ciudades de la sierra ecuatoriana. Sólo en Ibarra, la segunda marca en recordación es Alegro antes que Movistar.

Los hombres son los que tienen mayor acceso a un celular con el 54% y las mujeres con el 46%. Las personas entre los 18 y 35 años son los que prefieren el uso de este producto. (Ver gráfico 3.3)

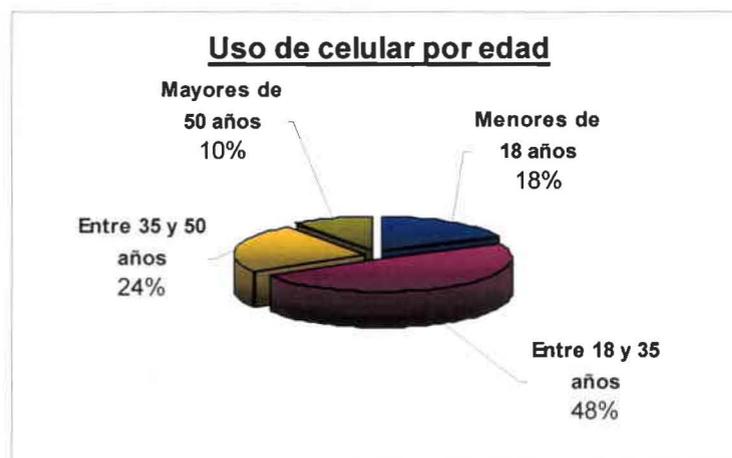


Gráfico 3.3

Fuente: INEC, Encuesta de condiciones de vida

Por otro lado, resulta evidente la participación de nuevos nichos como niños y adolescentes, entre 6 y 16 años, que utilizan a gran escala el servicio de mensajes. Se estima que cerca de dos millones de personas fluctúan en esta edad y hacia ellas se podría enfocar este producto. Ecuador es uno de los países que más ha explotado el servicio de mensajes, hoy incorpora voz, imagen y correo electrónico.

Las proyecciones advierten una duplicación en el tamaño de mercado del 2007 hasta el año 2009. Tal como se advierte en la tendencia actual, la telefonía fija perderá relevancia en la medida en que se reajusten los precios y se ofrezcan servicios adicionales y complementarios.

- **MONTO DE CONSUMO POR SEGMENTO**

Un estudio de la consultora internacional Pyramid Research, que investiga el negocio celular en todo el mundo revela que el *EBITDA* (utilidades antes de deducir intereses, amortizaciones o depreciaciones e impuestos) en el Ecuador es del **23%**. En el 2007, los ingresos de ambas operadoras, Porta y Movistar, bordean los **1.000 millones de dólares anuales**, ubicándose entre las 9 mayores empresas del país en el *ranking empresarial*.

La penetración de mercado es abarcante e incorpora con mayor fuerza al estrato bajo, cuya demanda se incrementó en 99%, mientras el alto y medio crecieron a tasas de 43% y 53%, respectivamente.

Church & Chambers establece que el promedio de consumo en conexión celular es de **20 USD al mes**, de los cuales 14 USD destinan a la conexión de voz y seis dólares al envío de mensajes. Los clientes cuentan con dos modalidades de consumo: prepago y pospago, siendo el **prepago** el que más abonados tiene con el **86% de participación**, que es aceptado mayormente por la población de menos recursos económicos. (Ver gráfico 3.4)



Gráfico 3.4

Fuente: Church & Chambers

La proyección de consumo que determina la empresa Pulso Ecuador en su publicación *Evolución del Ingreso 2006 y Proyección 2007* indica que el consumo tiempo aire en telefonía celular, es decir, sin tomar en cuenta los equipos celulares, es de **410.609.070 dólares para el año 2007**, de los cuales, el 57% se encuentra concentrado la costa y el 43% restante en la sierra. (Ver Tabla 3.1) Las ciudades que más concentran casi todo el consumo de telefonía celular son Guayaquil, con 14 millones de dólares mensuales, y Quito con 9.5 millones de dólares por mes, seguidas de lejos por Cuenca, Manta-Portoviejo y Riobamba. El estrato económico bajo toma relevancia y una participación más equitativa en las ciudades de Machala, Quevedo, Ambato, Loja, Riobamba, Santo Domingo e Ibarra.

Proyección de consumo 2007 en Telefonía Celular

| Ciudad/Región   | ene-mar-07        | abr-jun-07        | jul-sep-07        | oct-dic-07        | Total              | %          |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|------------|
| Nacional        | 103,874,940       | 102,744,960       | 102,271,000       | 101,718,170       | 410,609,070        | 100%       |
| <b>Costa</b>    | <b>59,241,988</b> | <b>58,781,872</b> | <b>58,391,468</b> | <b>58,085,640</b> | <b>234,500,968</b> | <b>57%</b> |
| Guayaquil       | 44,816,084        | 44,780,428        | 44,723,292        | 44,662,244        | 178,982,048        | 76%        |
| Resto de Costa  | 14,425,902        | 14,001,444        | 13,668,179        | 13,423,396        | 55,518,921         | 24%        |
| <b>Sierra</b>   | <b>44,632,956</b> | <b>43,963,088</b> | <b>43,879,520</b> | <b>43,632,528</b> | <b>176,108,092</b> | <b>43%</b> |
| Quito y Valles  | 30,410,360        | 29,877,674        | 29,855,256        | 29,659,544        | 119,802,834        | 68%        |
| Cuenca          | 4,979,427         | 4,950,193         | 4,927,398         | 4,912,420         | 19,769,437         | 11%        |
| Resto de Sierra | 9,243,169         | 9,135,222         | 9,096,867         | 9,060,567         | 36,535,825         | 21%        |

Tabla 3.1

Fuente: Pulso Ecuador

### 3.6.1.2 ENTREVISTA CON EXPERTOS

Las entrevistas con expertos son útiles en situaciones en las que hay poca información de otras fuentes o en el caso de productos radicalmente nuevos, pues los expertos pueden aportar con ideas valiosas para este producto.

#### 3.6.1.2.1 OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS

- Conocer la percepción que tienen los expertos sobre el entorno de las Telecomunicaciones.
- Conocer cuáles son los objetivos que tienen planificados en un mediano y largo plazo para el crecimiento en Telecomunicaciones.
- Medir el nivel de aceptación de las recargas electrónicas, y cuáles son sus expectativas en este producto.
- Determinar las opciones de mejora propuestas para este producto.

#### 3.6.1.2.2 METODOLOGÍA DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas utilizarán preguntas amplias, formuladas individualmente para cada entrevistado. Estas serán dirigidas a:

- Expertos de telefonía móvil en la SUPTEL. (Ver Anexo A1)
- Jefes de consumo masivo de una operadora de telefonía móvil. (Ver Anexo A2)
- Gerentes/Jefes de distribuidores autorizados de la venta de tiempo aire. (Ver Anexo A3)
- Vendedores minoristas de productos y servicios de telefonía móvil. (Ver Anexo A4)

### 3.6.1.2.3 DATOS DE LAS ENTREVISTAS

- EXPERTOS EN TRÁFICO DE TELEFONÍA MÓVIL

La entrevista fue realizada al *Dr. Francisco Calero*, Jefe de Tráfico especializado en telefonía móvil en la Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPTTEL), los datos más importantes de la entrevista son:

- La función de la SUPTTEL es controlar la calidad de servicio que prestan las empresas de telecomunicaciones, así como el uso correcto del espectro radioeléctrico para el crecimiento sostenido del sector.
- Debido al acelerado ritmo de innovación tecnológica, se demanda un control más eficiente y eficaz, por lo que el Plan estratégico de la SUPTTEL, se encuentra basado en una filosofía de *Calidad Total*, especialmente en las áreas de la telefonía móvil celular, servicios de telecomunicaciones móviles avanzados, servicios de valor agregado, como los de Internet, servicios portadores y servicios convergentes.
- En el año 2002 la calidad del servicio de telefonía móvil celular se deterioró significativamente por lo que la presente Administración se ha mantenido en reuniones con las compañías Otecel, Conecel y Telecsa para que se establezca nuevos parámetros de medición e incentivos de inversión de capital en sistemas de moderna tecnología sin descuidar el control tarifario y de calidad del servicio permanente y efectivo a las operadoras de telefonía móvil celular y servicio móvil avanzado.

Resultado de esta gestión ha sido el mejoramiento de la calidad del servicio y el aumento de la confianza del consumidor del servicio de telefonía celular, con lo cual se ha conseguido el mayor porcentaje de crecimiento de usuarios

(415% a partir de diciembre del año 2002), el segundo lugar, después de Chile, en la densidad de telefonía celular de Latinoamérica, con el 59,77%, equivalente a 8'038.599 de abonados en el Ecuador. Es notable también el aumento de cobertura hacia localidades que no contaban con el servicio.

- Las operadoras celulares que actualmente trabajan en el país se manejan con tres tipos de tecnologías de transmisión: TDMA, CDMA y GSM, esta última es la que domina el mercado con más del 80% de usuarios, debido a que se puede contar con una extensa variedad y precios más asequibles sin sacrificar la introducción de servicios muy demandados como SMS. Porta cuenta con GSM turbo y Movistar no, Alegro sólo cuenta con tecnología CDMA.
- La proyección de consumo para el año 2007 en telefonía celular es de más de \$400 millones de dólares, los cuales el 70% se encuentra concentrado en Guayaquil, Cuenca y Quito. Porta es quien lidera el mercado con un 55% de tráfico, Movistar con un 35% aproximadamente, y Alegro con un 10%.
- Los Contratos de licitación de las operadoras celulares Otecel y Conecel se deben renovar en el 2008, que según lo indicado por el actual presidente, Rafael Correa, se ajustarán para que los precios a los consumidores sean más bajos y además que el Estado reciba un % mayor de las utilidades de estas compañías generen.

- **JEFE DE CONSUMO MASIVO**

Esta entrevista fue realizada al Jefe regional de consumo masivo de Movistar, Paúl Rivera, quien es especialista en la venta de tiempo aire de esta operadora. Entre los puntos más importantes tratados se encuentra lo siguiente:

- Para la venta de tiempo aire se cuenta con tres productos: tarjetas prepago, pines electrónicos y recargas automáticas.
- Las tarjetas prepago representan el mayor porcentaje de ingresos para las operadoras celulares, aunque Movistar en particular busca explotar ampliamente las opciones electrónicas para vender tiempo aire.
- La definición de recargas electrónicas es la venta de minutos de tiempo aire a celulares a través de POS, computadoras, teléfonos, mini públicos, cajas registradoras y cualquier dispositivo conectado en línea (Internet). Dentro de este tipo se subdivide en recargas automáticas y pines electrónicos.
- Las recargas automáticas, y micro recargas son productos de uso exclusivo de planes prepago y planes controlados de Movistar. Funcionan a través de una plataforma, donde la acreditación del saldo se lo hace sin tener que ingresar un código.
- Las *fortalezas* del servicio de recargas electrónicas son:
  1. **Alta disponibilidad.**- Conexión permanente a través de un dispositivo electrónico fácil de usar. Sin abastecimientos e inventarios físicos en el Punto de Venta (PDV).
  2. **Máxima Productividad.**- Permite un mejor aprovechamiento de los productos del PDV por la mayor y mejor rotación de sus clientes.
  3. **Mayor rentabilidad.**- Puede vender cualquier valor a satisfacción del cliente. Es decir no esta atado a un stock y por lo tanto existe mayor rotación del producto.

- 4. Valor diferencial.-** Al comprar una recarga automática el cliente solo debe hacer dos cosas, consultar su saldo y pagar el monto comprado. Y lo más importante “elimina robos”.

- **GERENTE DE UN DISTRIBUIDOR AUTORIZADO**

Esta entrevista fue realizada al Subgerente de la empresa Codepret, Néstor Rosero, esta empresa se dedica a la venta de tarjetas prepago y recargas electrónicas para las tres operadoras celulares. Entre los puntos más importantes tratados se encuentra lo siguiente:

- En cuanto al mercado de tiempo aire existen tres productos complementarios:
  - Tarjetas prepago
  - Recargas automáticas
  - Pines electrónicos
- En este momento la única operadora que ofrece el producto de recargas automáticas es Movistar desde el año 2006 cuando hizo su lanzamiento multinacional Telefónica de Latinoamérica.
- En tarjetas prepago, Porta tienen un mercado de tarjetas estimados en 17.5 millones de dólares mensuales. Movistar un mercado estimado en 9 millones de dólares y Alegro de 4.1 millones. La participación de mercado es muy similar al de líneas.
- En cuanto a recargas electrónicas, Porta tiene una alianza estratégica con la empresa *Cellshop* y Broadnet, con quienes trabaja en exclusividad hasta julio del 2008 que cumple el contrato, entonces el mercado abierto a la competencia, las ventas estimadas son de 800 mil dólares mensuales.

Movistar tiene un modelo de Gestores de negocios, que venden pines y recargas automáticas (Ver Tabla 3.2). Están concentrados a la operadora a través de una plataforma.

| EMPRESA  | USD en Ventas |
|----------|---------------|
| Broadnet | 300,000       |
| Codepret | 150,000       |
| Preflex  | 50,000        |
| Stimm    | 50,000        |

Tabla 3.2

Alegro cuenta con acuerdos con Broadnet y Produbanco principalmente, pero a inicios del 2008 cerrará acuerdos con más distribuidores para trabajar en las ventas de pines electrónicos.

- Broadnet es la empresa líder en recargas electrónicas actualmente, tiene un nivel de ventas de aproximadamente 700 mil dólares mensuales a nivel nacional. Se especializa en la venta de pines electrónicos y su éxito se debe a alianzas estratégicas con grandes cadenas como Fybeca y Supermaxi.
- **VENEDORES MINORISTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL**

Esta entrevista se hizo a 35 vendedores minoristas dueños de un local comercial de telefonía móvil, estos locales ubicados en el sector Norte, Centro y Sur de Quito. La información más importante obtenida es:

- Los productos que más rentabilidad ofrece son las cabinas telefónicas, las tarjetas prepago y/o recargas electrónicas. Los accesorios y equipos no se venden en gran cantidad y su rentabilidad no es alta, pero sirve para mantener la imagen del local.

- La venta de tarjetas prepago y/o recargas electrónicas se duplica y hasta se triplica en días de promociones y en fechas especiales como Navidad, Año Nuevo, Día de la Madre.
- El 80% de los vendedores tiene conocimiento de las recargas automáticas y pines electrónicos. De este grupo el 60% ha adquirido estos productos y los vende en su local, el 40% que no ha adquirido es porque que no se lo han ofrecido.
- Las ventas de tarjetas y recargas en locales pequeños se encuentra entre 500 a 1000 dólares, un local mediano entre 1.000 y 3.000 dólares y un local grande ubicado en un sitio de alto tráfico puede vender hasta 10.000 dólares mensuales.
- Las ventajas que observan de las recargas electrónicas son:
  - Es un producto que puede adquirirse inmediatamente, pues no tiene que esperar hasta que le lleguen las tarjetas prepago, o peor aún, tener que transportarse para irlos a comprar.
  - Al ser un producto intangible no necesita un espacio para guardarlo.
  - No tiene riesgo de robo, todo lo contrario de las tarjetas prepago que corren un alto riesgo.
  - No caduca, caso contrario de las tarjetas que duran 3 meses.
  - La recargas automáticas permite al cliente decidir el monto que desea adquirir, no está atado a una denominación fija de 3, 6 o 10. Puede comprar desde 0.10 hasta 30 dólares.
  - Tiene más rentabilidad que las recargas, pues el porcentaje de descuento es del 9%, en tarjetas es el 8% al 8.5%.

- Entre las desventajas mencionan las siguientes:
  - En días de alto tráfico, principalmente cuando hay promociones el sistema se congestiona y demora más la venta.
  - Existen algunos clientes que no desean el producto porque no confían de que se acredite el saldo.
  - Hay casos en los que no le llega los mensajes, ni al vendedor ni al cliente y se desconoce si se hizo la recarga o no y se puede duplicar la venta perdiendo el vendedor.

#### **3.6.1.2.4 CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS**

1. El servicio de Telecomunicaciones se encuentra estrictamente regulado por la SUPTEL, lo que obliga a las operadoras celulares a estar en constante desarrollo e investigación para mejorar sus servicios.
2. Los productos con los que cuentan las operadoras para vender tiempo aire son: tarjetas prepago y pines electrónicos.
3. Dentro de los pines electrónicos se subdivide en dos tipos: pines y recargas automáticas.
4. Las recargas automáticas es un producto al momento únicamente lo tiene ofrece Movistar, Porta y Alegro van a lanzarlo desde el 2009.
5. La venta de tiempo aire celular es de aproximadamente 32 millones de dólares mensuales, los cuales se encuentran distribuidos así:

| OPERADORA | TARJETAS PREPAGO | PINES ELECTRONICOS |
|-----------|------------------|--------------------|
| PORTA     | 17,500,000       | 800,000            |
| MOVISTAR  | 9,000,000        | 550,000            |
| ALEGRO    | 4,000,000        | 150,000            |

Tabla 3.3

6. Los principales beneficios que ofrecen las recargas electrónicas son: disponibilidad, rentabilidad y productividad para el vendedor minorista.
7. Los vendedores minoristas de telefonía móvil observan importantes ventajas en comparación a las tarjetas prepago, adicionalmente reciben mayor rentabilidad lo que les incentiva a promover este producto.
8. Las razones por las que este producto no es adquirido por los vendedores minoristas es por que no ha sido ofrecido masivamente como es el caso de las tarjetas prepago y también porque los clientes no todavía no tienen mucho conocimiento del mismo.
9. Las desventajas que mencionan los vendedores minoristas pueden ser superadas en el transcurso del desarrollo del sistema y con una buena campaña para posicionar el producto en la mente del cliente.

### 3.6.1.3 GRUPO FOCAL

O también llamado grupo de enfoque, es una entrevista realizada por un moderador capacitado entre un pequeño grupo de encuestados de manera no estructurada y natural.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Malhotra Naresh K., *Investigación de mercados*,, página 140.

### **3.6.1.3.1 OBJETIVOS DEL GRUPO FOCAL**

- Identificar los hábitos de consumo de tiempo aire celular.
- Determinar las percepciones que los consumidores tienen sobre los productos de la competencia, principalmente de las tarjetas prepago.
- Medir el nivel de aceptación tendrían las recargas electrónicas.
- Definir las ventajas y las desventajas que estas personas observan en el producto, desde su punto de vista de consumidor final.
- Establecer los lugares donde se quisieran realizar la compra de una recarga electrónica.

### **3.6.1.3.2 COMPOSICIÓN DEL GRUPO FOCAL**

Según los datos secundarios presentados por el INEC, las personas entre los 18 y 35 años son los que prefieren el uso de teléfonos celulares, y por consecuencia los que más consumen. Por esto que se ha determinado que el grupo focal debe estar compuesto por participantes entre estas edades de clase económica media – baja, media – media y media – alta.

### **3.6.1.3.3 METODOLOGÍA DEL GRUPO FOCAL**

Para llevar a cabo esta investigación mediante grupos de enfoque se debe cumplir con las siguientes características:

| CARACTERÍSTICAS DE GRUPO DE ENFOQUE |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Tamaño del grupo:</b>            | De 8 a 12 personas                        |
| <b>Composición del grupo:</b>       | Homogéneo, previamente escogidos          |
| <b>Entorno físico:</b>              | Relajado, atmósfera informal              |
| <b>Duración:</b>                    | De una a tres horas                       |
| <b>Registro:</b>                    | Cintas de audio y video                   |
| <b>Moderador:</b>                   | Habilidades de observación y comunicación |

REFERENCIA: Malhotra Naresh K., Investigación de mercados, página 140

De acuerdo a esta tabla se determinó realizar 4 grupos de enfoque, dos por cada grupo homogéneo. Los grupos focales quedaron establecidos como lo indica la Tabla 3.4.

| Características               | Grupo No. 1  | Grupo No. 2  | Grupo No. 3  | Grupo No. 4  |
|-------------------------------|--|--|--|--|
| <b>Tamaño del grupo:</b>      | 8 personas   | 7 personas   | 10 personas  | 8 persona  |
| <b>Composición del grupo:</b> | Hombres y mujeres entre 21 - 25 años de clase social media, media - alta | Hombres y mujeres entre 18 - 23 años de clase social media, media - alta | Hombres y mujeres entre 20 - 28 años de clase social media, media - baja | Hombres y mujeres entre 20 - 23 años de clase social media, media - baja |
| <b>Entorno físico:</b>        | Sala de café   | Sala de la casa de un participante                                       | Sala de reuniones  | Sala de la casa de un participante                                       |
| <b>Duración:</b>              | 1.27 horas   | 1.15 horas   | 1.35 horas   | 1.17 horas   |
| <b>Registro:</b>              | Filmadora  | Filmadora  | Filmadora  | Filmadora  |
| <b>Moderador:</b>             | Autora   | Autora   | Autora   | Autora   |

Tabla 3.4

La guía de análisis con el que se llevó a cabo el desarrollo de estos grupos de enfoque se encuentra en el Anexo A5.

### 3.6.1.3.4 RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL

Los resultados obtenidos en el grupo focal se los analizará en dos grupos homogéneos:

- **CLASE ALTA (MEDIA ALTA)**

1. Al mencionar la palabra “celular” se lo relaciona con: comunicación, útil, negocios, estar en contacto y tecnología.

2. La mayoría tiene celular en plan pospago controlado, pero ninguno cuenta con plan abierto, y todos necesitan comprar más saldo.
3. De los 15 participantes, 11 tiene su celular en Movistar, 3 en Porta y 1 en Alegro.
4. En promedio ocupan 10 dólares al mes adicionales al valor del plan, en total consumen un promedio de 30 a 40 dólares.
5. Utilizan el celular más para llamar a sus amigos, familia y clientes.
6. Utilizan más su celular para realizar llamadas, pero también lo utilizan para enviar mensajes de texto, correo móvil e Internet.
7. Al momento de realizar la compra de saldo para su celular optan por comprar una tarjeta en la calle o en un centro comercial mientras realizan otras compras.
8. El 60% de los participantes sí tiene conocimiento de lo que es una recarga automática, pero no la adquieren usualmente porque no se encuentra disponible en todos lados, como una tarjeta prepago.
9. Los lugares donde han comprado recargas electrónicas ha sido en Fybeca, Supermaxi y locales de telefonía móvil en centros comerciales.
10. Al mencionar de las tarjetas prepago indican que las compran por ser la opción más accesible ya que la pueden encontrar en cualquier lugar.
11. Las desventajas que le encuentran a las tarjetas prepago es:
  - Dificultad al raspar de la tarjeta, a veces se rompe o no son legibles los números.

- A veces el código ya está utilizado.
  - Últimamente se está dando casos de estafa con los códigos de las tarjetas con promociones ficticias.
12. Al demostrar las recargas automáticas a todos los participantes la percepción de ellos fue: “más Fácil”, “mucho más rápido”, “mejor opción”, “sin ingresar códigos”, “menos riesgo de reclamos”, “más ecológico”.
13. Las desventajas que observaron en las recargas automáticas fueron:
- No hay confidencialidad al tener que dar el número del celular.
  - Dificultad de reclamar al existir un problema por no tener un respaldo físico.
  - No se encuentran disponible en todos lados como las tarjetas.
14. Las recomendación que dan para mejorar la venta de las recargas electrónicas es que se distribuya a más lugares para su venta, como las universidades, discotecas, tiendas y en la calle.
15. Si podrían encontrar las recargas electrónicas en un lugar más cercano lo adquirirían usualmente y ya no comprarían tarjetas prepago.

▪ **CLASE MEDIA, MEDIA BAJA:**

1. Al mencionar la palabra “celular” se lo relaciona con: comunicación, innovación, tecnología, versatilidad, utilidad, necesario, para emergencias.
2. De las 18 persona participantes, 10 tienen su línea en Porta, 6 tienen en Movistar y 2 en Alegro.

3. Dentro de este segmento 17 de los 18 participantes tienen plan prepago.
4. El consumo promedio es de 6 a 10 dólares mensuales.
5. El grupo del segmento medio bajo indicó que únicamente utiliza su celular en caso de emergencias o por si alguien quiere comunicarse con ellos. En cambio dentro del segmento medio les gusta mantener contacto con sus amigos y familiares, utilizando más mensajes de texto que llamadas.
6. Compran saldo para su celular adquiriendo tarjetas prepago en los locales de telefonía móvil, tiendas de barrio o en la calle preferentemente.
7. El 55% de los participantes han escuchado de las recargas electrónicas, pero no las adquieren usualmente, únicamente cuando están cerca del lugar donde las venden.
8. Los lugares que mencionan donde pueden adquirir recargas electrónicas son Pharmacys, Fybeca, Supermaxi, locales de Movistar y tiendas de barrio.
9. En cuanto a las tarjetas prepago indican que es la opción que la encuentran en todo lugar y no encuentran ninguna desventaja en estas.
10. Al realizar la demostración de las recargas automáticas la percepción que tuvieron fue: “cómodo”, “rápido y bueno”, “interesante”, “no necesita estar presente”, “fácil”.
11. Las desventajas que observaron en las recargas automáticas fueron:
  - Inseguridad de que no acrediten el valor total comprado.
  - Inseguridad de clonación al dar el número del celular.

- No aplicaría para algunas promociones que salen sólo para tarjetas prepago.
12. Recomiendan que se publicite más al producto y que se lo pueda adquirir en todas las tiendas de barrio y locales especializados.
  13. Dentro del segmento medio existe una buena aceptación de las recargas electrónicas, en el segmento medio bajo hay un poco de desconfianza todavía.

#### 3.6.1.4 ENCUESTAS

El método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que está diseñado para obtener información específica. Por lo tanto, con este método se hace una variedad de preguntas en cuanto a conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones y características de estilo de vida.<sup>41</sup>

Para esta investigación se elaboró un diseño de encuesta personal en base a los objetivos establecidos en la investigación y los resultados obtenidos en los grupos focales. Son preguntas cerradas y de opción múltiple para facilitar la tabulación y obtención de datos exactos con las cuales se obtiene mayor información de lo que busca un posible cliente el momento de adquirir saldo para su celular. (Ver Anexo A6).

##### 3.6.1.3.1 METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA

El método a aplicar para definir la muestra es el de *muestreo aleatorio estratificado*, diseño de muestreo probabilístico en el que dividimos a la población en subgrupos o

---

<sup>41</sup> Malhotra Naresh K., Investigación de mercados, página 168.

estratos. La estratificación puede basarse en una amplia variedad de atributos o características de la población como edad, género, nivel socioeconómico, ocupación.<sup>42</sup>

El cálculo del tamaño de la muestra es mediante la fórmula de *muestreo proporcional*:

$$n = \frac{4pq * N}{(e)^2 (N - 1) + 4pq}$$

Donde  $N$  = Población  
 $n$  = Muestra  
 $p$  = Probabilidad a favor  
 $q$  = Probabilidad en contra  
 $e$  = Margen de error

Al tratarse de una investigación que no cuenta con datos de investigaciones anteriores sobre el consumo de recargas electrónicas,  $p$  y  $q$  tomarán los valores de 0.5 respectivamente, para así obtener el tamaño máximo de la muestra.

De acuerdo a la incertidumbre que existe alrededor de la población, el nivel de confianza máximo es del 95%. Y puesto que el error es la diferencia de la medición real y es aceptable para el estudio de implementación de una empresa se manejará el 5% de margen.

### 3.6.1.3.2 DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para definir el tamaño de la muestra estratificada se definirá lo siguiente:

1. *Atributos con los que se seleccionará a la población encuestada:*

<sup>42</sup> [www.fuden.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGICA/FMetod\\_12](http://www.fuden.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetod_12)

|                  |                       |                                   |
|------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| <b>POBLACIÓN</b> | <b>Edad</b>           | 15 - 40 años                      |
|                  | <b>Sexo</b>           | Hombres<br>Mujeres                |
|                  | <b>Estrato social</b> | Medio Bajo<br>Medio<br>Medio Alto |

Tabla 3.4

### 2. Alcance de la investigación:

La encuesta será realizada dentro de la zona urbana de Quito, que tomando en cuenta los atributos para tomar la muestra, éstas se efectuarán en centros comerciales, colegios y universidades de distintas zonas de la ciudad para obtener la segmentación del mercado buscada.

### 3. Tamaño de la población:

De acuerdo a los datos del VI Censo de Población del INEC son 628.319 personas entre 15 y 40 años las que viven dentro de la zona urbana de Quito. De esta población, el 52% son mujeres y el 48% son hombres.

Para la clasificación por nivel socioeconómico se tomará en cuenta como base las consideraciones de nivel socioeconómico según MARKOP<sup>43</sup>:

|                 |                   |        |
|-----------------|-------------------|--------|
| <b>ESTRATOS</b> | Alto (Medio alto) | 3.60%  |
|                 | Medio – medio     | 19.40% |
|                 | Medio – bajo      | 38.60% |

Tabla 3.5

Es decir que el 61.60% de la población total se encuentran dentro de estos tres niveles.

<sup>43</sup> Markop, Índice estadístico del Ecuador, página 29,55,261

4. *Tamaño de la muestra:*

Se aplicará la fórmula  $n = \frac{4pq * N}{(e)^2 (N - 1) + 4pq}$  con los siguientes datos:

|       |         |
|-------|---------|
| $N =$ | 628,319 |
| $p =$ | 50%     |
| $q =$ | 50%     |
| $e =$ | 5%      |

$$n = \frac{4(0.5 * 0.5) * 628319}{(0.05)^2 (628319 - 1) + 4(0.5 * 0.5)}$$

$$n = 400$$

Es decir que se elaborarán 400 encuestas que se estratificarán de la siguiente manera:

| Estrato social                                    | Sexo         | No.parcial | No. Total  |
|---|--------------|------------|------------|
| Alto (Medio alto)<br>3.60% TOTAL<br>5.84% PARCIAL | Hombre (48%) | 11         | 23         |
|   | Mujer (52%)  | 12         |            |
| Medio - medio<br>19.40% TOTAL<br>31.49% PARCIAL   | Hombre (48%) | 60         | 126        |
|   | Mujer (52%)  | 66         |            |
| Medio - bajo<br>38.60% TOTAL<br>62.66% PARCIAL    | Hombre (48%) | 120        | 251        |
|   | Mujer (52%)  | 130        |            |
| <b><math>n =</math></b>                           |              |            | <b>400</b> |

Tabla 3.6

Elaaborado por: La autora

### 3.6.1.3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Una vez realizadas las encuestas se efectuó la tabulación de las mismas con el programa SPSS y Excel. De los 400 encuestados son válidos para el análisis 374 (93.5%), donde se cumplió lo máximo posible la estratificación calculada:

| Nivel Económico      | Hombre     | Mujer      | Total general |
|----------------------|------------|------------|---------------|
| Alto (medio alto)    | 12         | 13         | 25            |
| Medio - Medio        | 59         | 66         | 125           |
| Medio bajo           | 120        | 104        | 224           |
| <b>Total general</b> | <b>191</b> | <b>183</b> | <b>374</b>    |

Tabla 3.7

El 51% de los encuestados son hombres contra el 49% de mujeres. El 6.68% pertenece a un nivel socioeconómico Alto (medio alto), el 33.42% Medio – Medio y 59.89% Nivel Medio Bajo.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- **ASPECTOS GENERALES DE CONSUMO Y COMPETENCIA**



Gráfico 3.5

El 91% de los encuestados tiene celular, los motivos que presentan los que no tienen celular (9%) son: primariamente porque le han robado el equipo, seguido porque la capacidad económica no se lo permite y la última es porque no ven la necesidad de tener uno. (Gráfico 3.5)

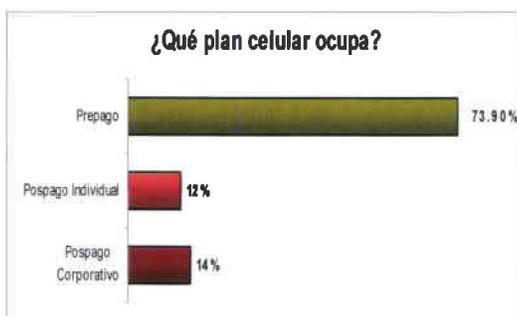


Gráfico 3.6

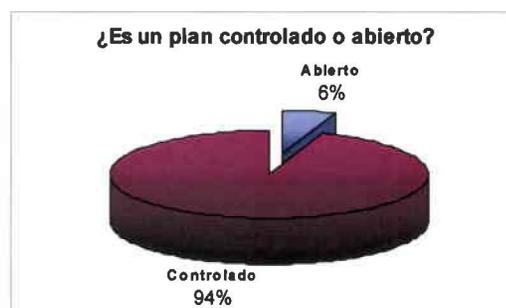


Gráfico 3.7

En cuanto al tipo de plan celular existe un predominio del plan prepago con cerca del 75%, mientras que el otro 25% se distribuye equitativamente entre los planes pospago corporativo e individual (Ver gráfico 3.6). Dentro de los planes pospago el 94% de los consumidores prefiere tener un plan controlado (Ver gráfico 3.7). En conclusión se determina que el consumidor de tiempo aire celular prefiere pagar anticipadamente su consumo de tiempo aire, de esta manera puede tener un mejor control del mismo.



Gráfico 3.8

De acuerdo a los datos secundarios investigados Porta es la operadora celular con mayor número de abonados en el país, pero este dato difiere con los resultados de esta encuesta por dos factores: la ciudad y la edad de los encuestados, segmento al que está dirigido la investigación. Es decir que en la ciudad de Quito el 58% de las personas entre 15 – 40 años prefieren a Movistar, seguido por Porta con un 37% y por último Alegro cuenta sólo con el 5%. (Ver gráfico 3.8)

| USD Consumo          | PORTA       | MOVISTAR    | ALEGRO      | Total General | Total acumulado |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-----------------|
| 0 - 3 USD            | 12%         | 7%          | 6%          | 9%            | 9%              |
| 4 - 6 USD            | 26%         | 20%         | 35%         | 23%           | 32%             |
| 7 - 10 USD           | 24%         | 29%         | 12%         | 26%           | 58%             |
| 11 - 20 USD          | 28%         | 28%         | 18%         | 27%           | 85%             |
| 20 - 50 USD          | 8%          | 14%         | 24%         | 12%           | 98%             |
| + de 50 USD          | 1%          | 3%          | 6%          | 2%            | 100%            |
| <b>Total general</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>   |                 |

Tabla 3.8

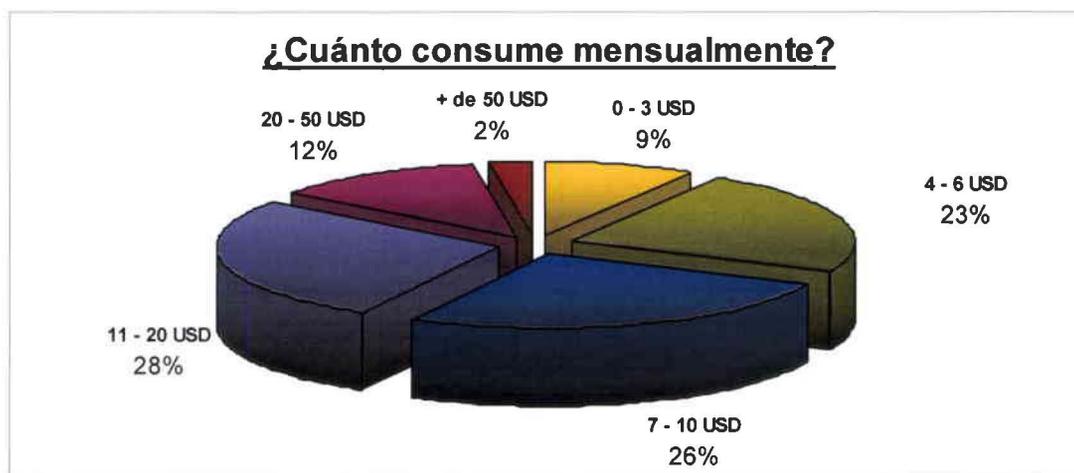


Gráfico 3.9

Entre 4 y 20 dólares es el monto que el 76% de las personas llega a consumir cada mes por concepto de tiempo aire celular. De acuerdo a la Tabla 3.8 los clientes de Porta son los que menos consumen con un 38% que compra hasta 6 dólares al mes, en cambio Alegro tiene un significativo 24% que consume entre 20 y 50 dólares. En cambio el 57% de los clientes de Movistar consumen entre 7 y 20 dólares mensuales. (Ver gráfico 3.9)

• **CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR DE TELEFONÍA CELULAR**

El análisis de las características del consumidor permite segmentar al mercado para conocer sus percepciones y actitudes que son compartidas por todos los miembros del grupo específico.

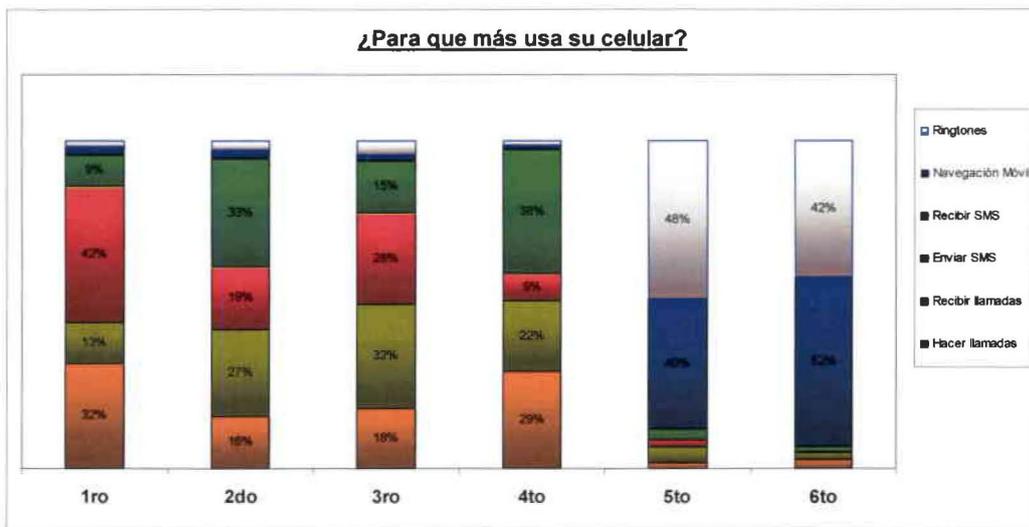


Gráfico 3.10

Hoy en día el celular dispone de una variedad de opciones para su uso, aunque la función principal que éste tiene es realizar y recibir llamadas, el 51% del segmento del mercado estudiado lo usa actualmente para enviar y recibir mensajes de texto como primera opción, el 45% lo utiliza principalmente para realizar y recibir llamadas y un 5% del segmento lo usa para navegación móvil, juegos y música. (Ver gráfico 3.10)

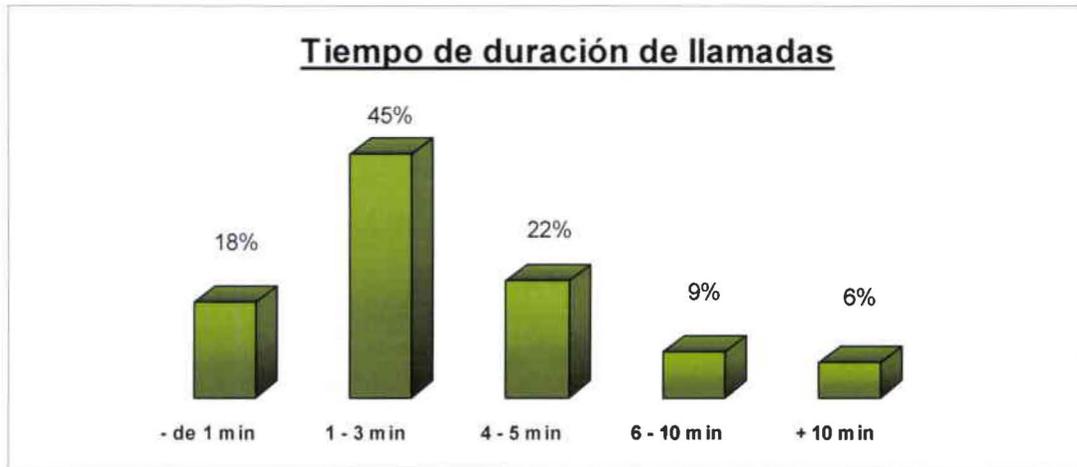


Gráfico 3.11

Aunque los precios por minuto celular han bajado significativamente, el segmento analizado en su mayoría prefiere hablar no más de 3 minutos cuando realiza una llamada. Es decir que no utiliza el celular para tener una conversación sino únicamente para notificar algo brevemente. (Ver gráfico 3.11)

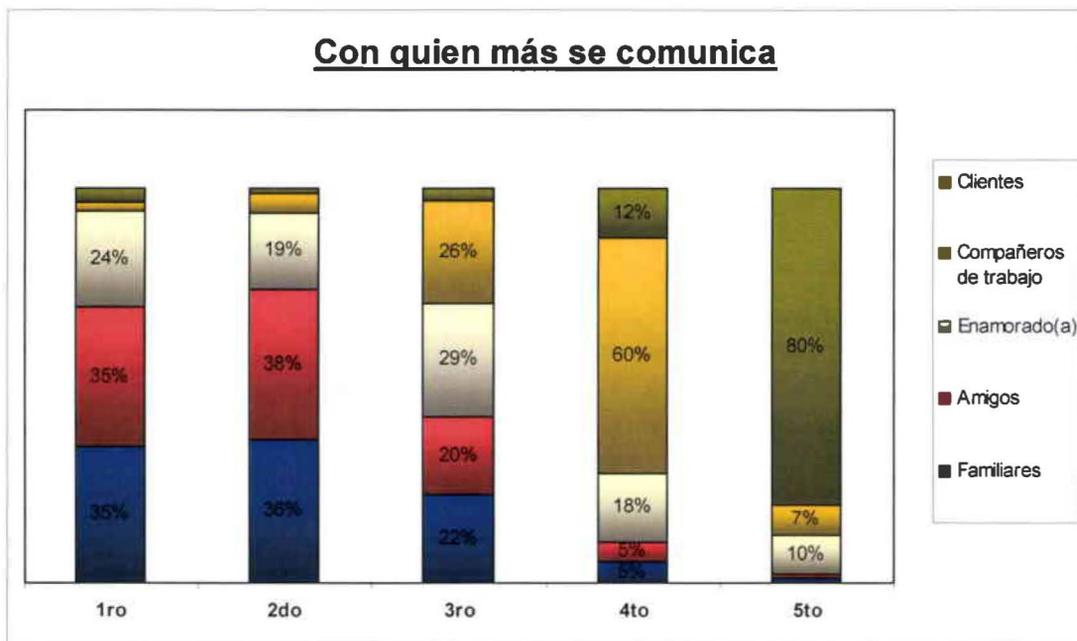


Gráfico 3.12

El grupo encuestado utiliza más el celular para realizar llamadas a los familiares y amigos, dejando en último lugar la opción de comunicarse con sus clientes y compañeros de trabajo. (Ver gráfico 3.12)

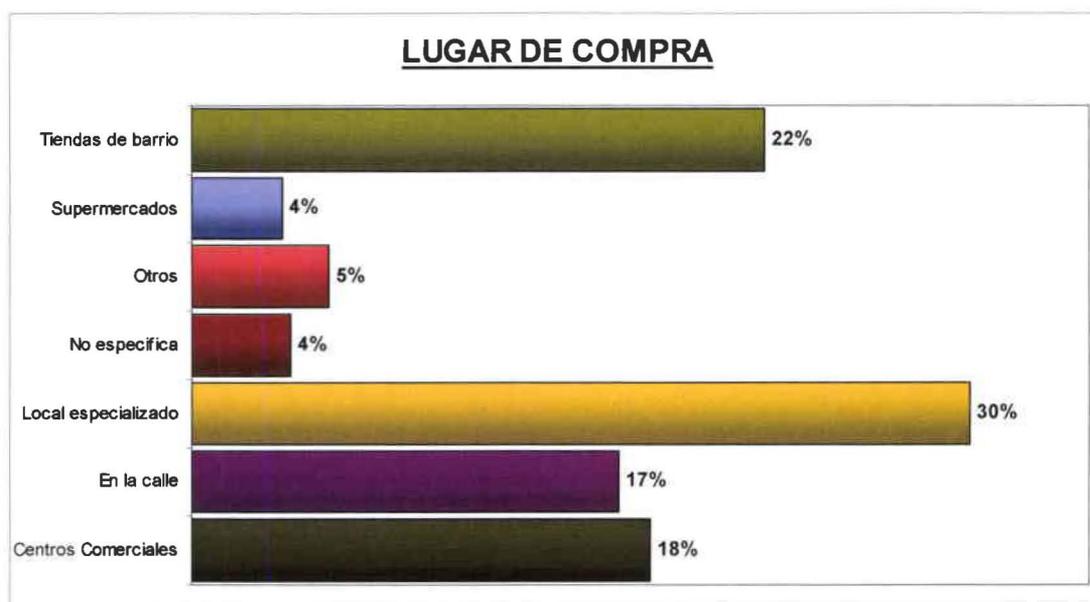


Gráfico 3.13

Cuando se trata de telefonía celular el mejor sitio para realizar la compra lo constituyen los almacenes especializados; una participación del 30% así lo demuestra. Los centros comerciales (18%), tiendas de barrio (22%) son los sitios que le siguen en importancia. Los puestos ubicados en la calle presentan también un importante porcentaje también (17%), esto se puede explicar por la proliferación de ventas ambulantes de accesorios para el equipo y tarjetas prepago. Las farmacias, boutiques y bazares (5%) son también una opción cuando se trata de comprar tiempo aire para su celular. (Ver gráfico 3.13)

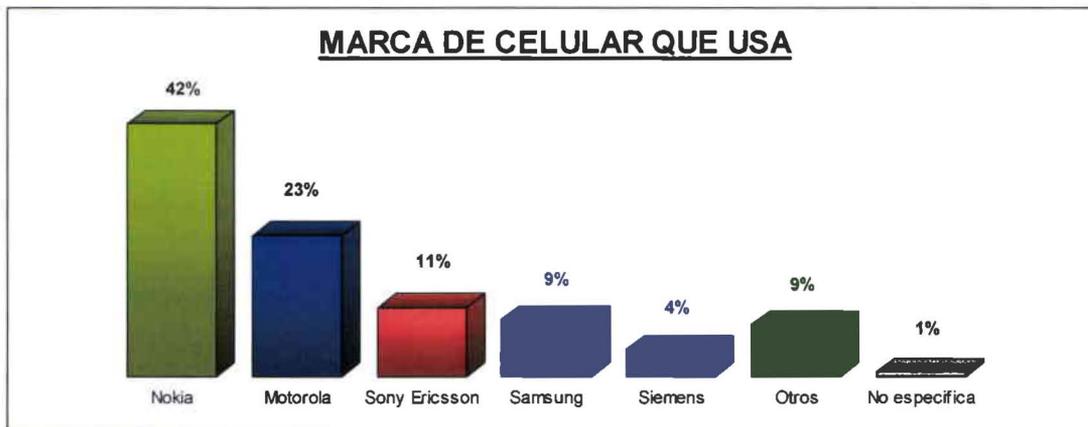


Gráfico 3.14

En el caso de que se presentara la opción de comercializar otros productos en telefonía celular, también se realizó un estudio de las marcas de celulares que prefiere el segmento, así como también que características busca que tenga un celular para su adquisición.

En cuanto a la preferencia en teléfonos celulares, se evidencia un claro posicionamiento de las marcas Nokia, Motorola, Sony Ericsson y Samsung como las cuatro más usadas. La marca Nokia lidera ampliamente el índice pues concentra el 42% de las menciones. Esta marca encabeza la lista en todos los estratos socioeconómicos y en todos los grupos de sexo y edad. (Ver gráfico 3.14)



Gráfico 3.15

Dentro de las clasificaciones de los modelos de celular se determina tres categorías: *gama alta* su precio es superior a los 150 dólares y cuentan con las mejores funciones de uso, *gama media* son celulares entre 100 – 150 dólares con buenas funciones de uso pero menos que las de gama alta, por último están los celulares *gama baja* que cuestan menos de 100 dólares y cuentan con las funciones básicas de uso.

Con esta especificación se ha determinado que los modelos de gama baja son la elección que prefiere el 39% del grupo analizado, seguido por los de gama media (29%) y en último lugar los de gama alta (17%). El principal motivo de esta preferencia es por el poder de adquisición que el grupo tiene, pues al ser jóvenes, muchos de ellos estudiantes, no cuentan con los suficientes ingresos para adquirir un celular tan costoso. (Ver gráfico 3.15)

#### • ACEPTACIÓN DE LAS RECARGAS ELECTRÓNICAS

Las recargas electrónicas, en especial las recargas automáticas, es un producto se encuentra todavía en etapa de crecimiento, pero que ya se vende en el mercado. Es por esto que se ha incluido en la encuesta unas preguntas para medir el nivel de conocimiento y aceptación:

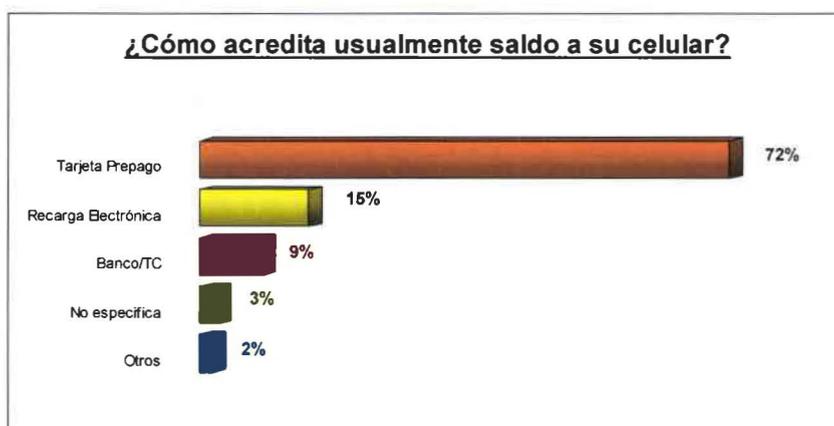


Gráfico 3.16

Como se puede observar en el Gráfico 3.16, las tarjetas prepago es la opción más escogida (72%) dejando muy atrás al resto de opciones dadas, pero existe un significativo 15% que prefiere acreditar su saldo mediante recargas electrónicas ocupando el segundo lugar en la posición. Por medio de transferencias bancarias, cajeros automáticos e Internet son las opciones que el 11% restante prefiere. Es decir que a pesar de ser un producto nuevo en el mercado, las recargas electrónicas sí tienen acogida por los consumidores.

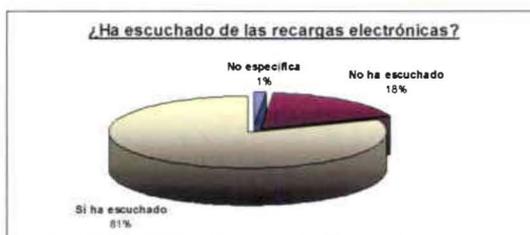


Gráfico 3.17



Gráfico 3.18

El 81% del segmento seleccionado sí ha escuchado la definición “recargas electrónicas”, lo que indica que la publicidad de las operadoras, en especial de Movistar, ha tenido éxito con su campaña de penetración de este nuevo producto. (Ver gráfico 3.17)

Dentro del grupo que sí ha escuchado sobre las recargas electrónicas, el 56% ha comprado al menos una vez este producto. (Ver gráfico 3.18)

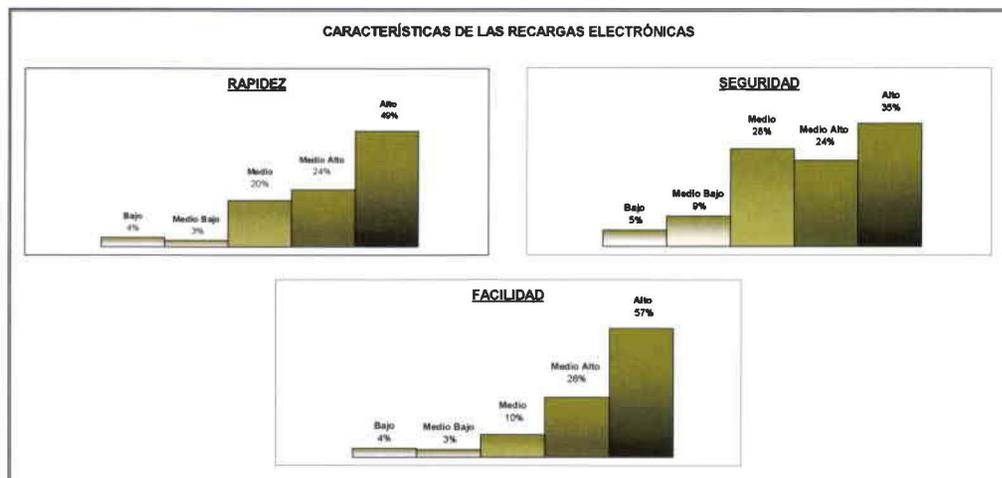


Gráfico 3.19

Al 56% de personas que han comprado al menos una vez recargas electrónicas se solicitó que las califiquen en función de tres características importantes: Rapidez, Seguridad y Facilidad. Los resultados fueron muy favorables tanto para en rapidez como en facilidad la mayoría de ellos compartió la opinión de que las recargas electrónicas cuentan en un alto nivel con estas dos características. En cuanto a seguridad, a pesar de no haber obtenido una baja percepción estuvo más bajo que las otras dos. (Ver gráfico 3.19)

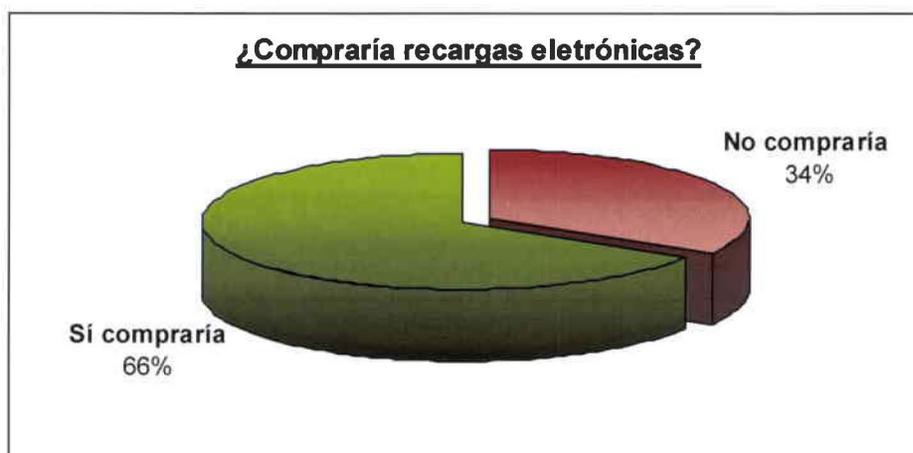


Gráfico 3.20

Por último se preguntó al grupo que no ha comprado recargas electrónicas si es que lo haría en una próxima oportunidad y la respuesta fue afirmativa en un 66%, quienes opinaron que es una forma rápida y fácil de adquirir saldo para su celular sin ingresar códigos ni raspar tarjetas. Los motivos que presentó el 34% que no está dispuesto a comprar este producto son: Inseguridad del funcionamiento y peligro de estafa, en cuanto a las recargas automáticas muchos de ellos indican rehusarse a dar su número de celular, pues pueden invadir su privacidad. (Ver gráfico 3.20)

#### 3.6.1.3.4 ANÁLISIS CRUZADO DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para contar con información más puntualizada del segmento de mercado, es importante realizar un análisis cruzado de la información, donde el total del grupo encuestado se estratifique en subgrupos que cuenten con características más específicas en común.

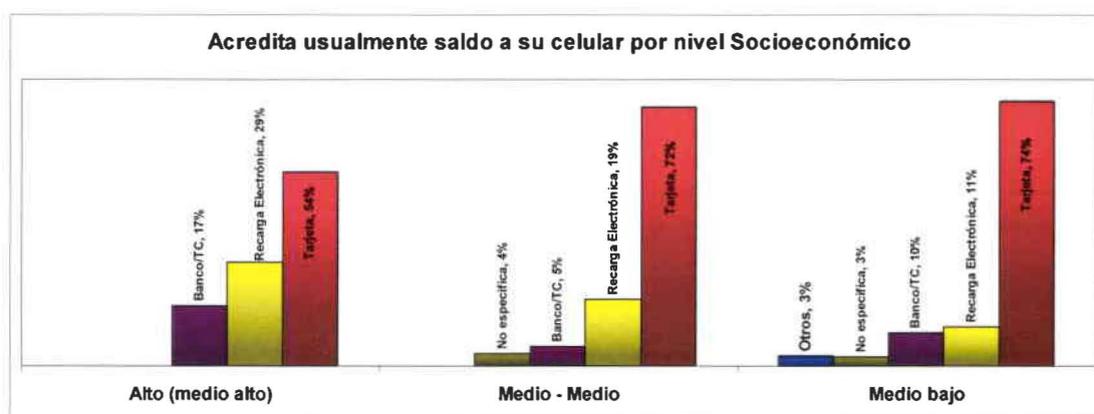


Gráfico 3.21

Dentro del 15% que compra usualmente recargas electrónicas, la mayor aceptación la tiene en el estrato socioeconómico alto (medio alto) con el 29%. Por otro lado el segmento medio bajo no le da tanta aceptación a las recargas electrónicas llegando sólo al 11% e incluso las otras opciones de acreditación tienen aceptación más baja, dominando el uso de tarjetas prepago, es decir que el segmento bajo es el que menos ha optado por las nuevas opciones para acreditar saldo. (Ver gráfico 3.21).

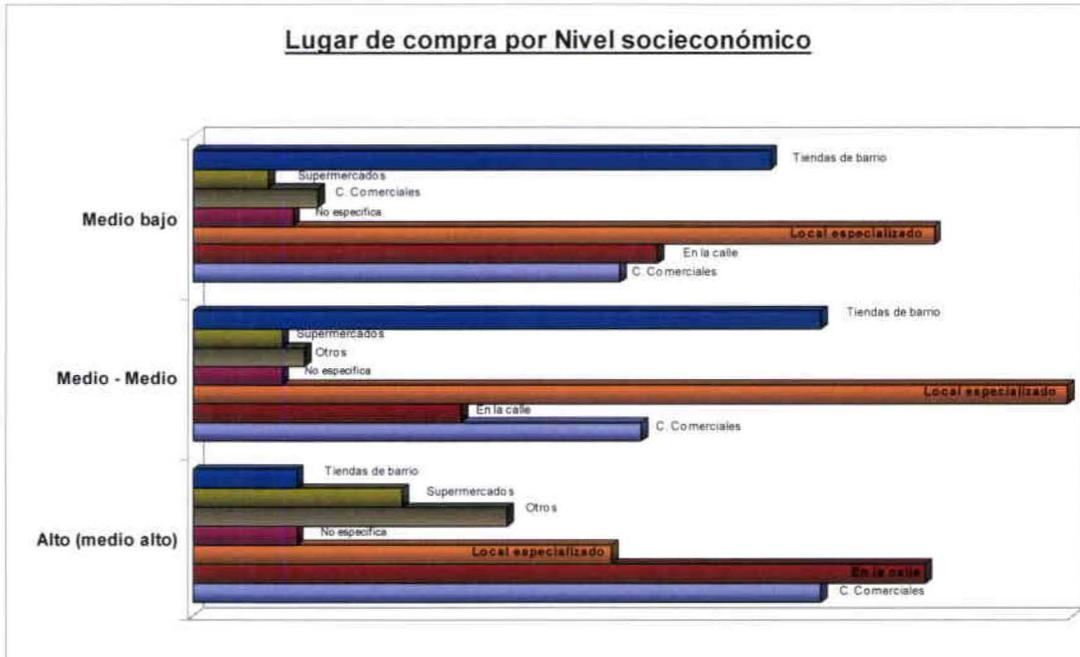


Gráfico 3.22

En cuanto al lugar de compra, también existen distintas preferencias de acuerdo al nivel socioeconómico, siendo así que el nivel Medio Bajo y Medio prefiere comprar saldo para su celular en locales especializados y en las tiendas de barrio, en cambio el nivel Alto (medio alto) prefiere comprar en la calle y en los centros comerciales, aunque también es una buena opción para ellos los locales especializados. (Ver gráfico 3.22)

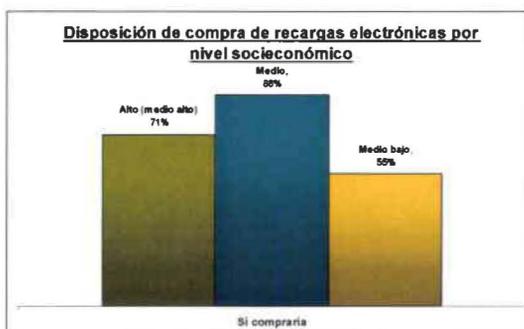


Gráfico 3.23

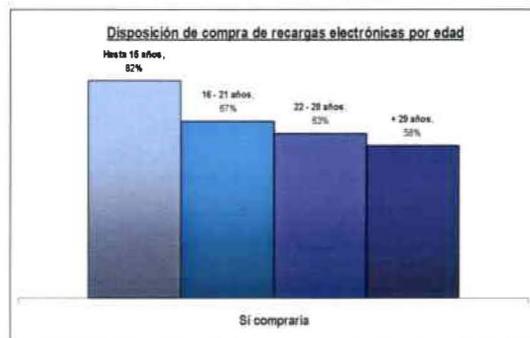


Gráfico 3.24

Dentro del grupo que no ha comprado anteriormente recargas electrónicas, cuenta con una buena disposición de compra del segmento Medio, y Medio Alto, pero también el 55% del segmento Medio Bajo da su aceptación a este producto (Ver gráfico 3.23). Y por edad el nivel de aceptación es inverso, es decir que mientras más edad tiene la persona menos está dispuesto a adquirir una recarga electrónica, esto se debe a que las personas mientras más edad tienen son más cerradas a los cambios, en cambio los jóvenes son personas que les gusta la variedad y nuevas opciones. (Ver gráfico 3.24).

### **3.7 RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN:**

Para terminar con la *Preparación y presentación del informe*, que es la *sexta etapa* del proceso de investigación, el último paso es revisar los resultados generales de la investigación:

1. El consumo de tiempo aire celular para el año 2007 se encuentra proyectado en 410 millones de dólares con tendencia de crecimiento, según lo indica la empresa de Investigación de mercados Pulso Ecuador y el experto en tráfico de telefonía móvil de la SUPTEL.
2. Las ciudades donde se encuentra el mayor porcentaje de usuarios de telefonía celular es en Quito y Guayaquil.
3. Porta celular es la empresa que lidera en todas las ciudades de la costa con ventas mensuales de 20 millones de dólares en tarjetas prepago y 800 mil dólares en pines electrónicos.
4. Movistar lidera en la ciudad de Cuenca, Quito y Riobamba tiene un porcentaje de participación casi igual al de Porta así como en el resto de las ciudades de la sierra.

Sus ventas mensuales alcanzan los 7 millones de dólares en tarjetas prepago y 550 mil dólares en pines electrónicos.

5. Movistar actualmente es la única operadora celular nacional que cuenta con el producto de recargas automáticas, Porta y Alegro proyectan lanzar este producto en el transcurso del año 2008 y 2009. Por lo que las ciudades donde se debe empezar la penetración de mercado de recargas electrónicas es en Quito, Cuenca y Riobamba.
6. El segmento de mercado objetivo para las recargas electrónicas son adolescentes y jóvenes entre 15 y 29 años, de segmento medio – bajo, medio y medio alto, quienes son los que más hacen uso de su celular.
7. Entre 7 y 20 dólares mensuales es el monto que consume en promedio el segmento investigado. En su gran mayoría cuentan con un plan prepago y pospago controlado.
8. El 15% del grupo investigado adquiere usualmente las recargas electrónicas, pues consideran que una forma más rápida y fácil, dentro de este grupo los que más aceptación le dan son los de nivel socioeconómico alto (medio alto).
9. El 85% restante que no compra recargas electrónicas indica que una de las principales razones por las que no lo adquiere es porque no se encuentra en todos lados como las tarjetas prepago.
10. Los lugares donde debe ofertarse este tipo de producto es en locales especializados de telefonía móvil y tiendas de barrio, principalmente de los sectores medio - bajo y medio - medio. Los centros comerciales, supermercados y farmacias también es una importante opción.

11. Las épocas donde incrementa la venta de tiempo es en Navidad, Año Nuevo, Día de la madre. Los días de promoción que tiene Movistar también existe un significativo incremento de ventas.

12. Las ventajas que observan en las recargas electrónicas los consumidores finales son:

- Facilidad
- Rapidez
- No tiene que ingresar códigos
- Comodidad
- Menos riesgo de reclamos al ser la acreditación en ese momento.
- Es ecológico, pues se ahorra los materiales que tiene una tarjeta prepago.

13. Las desventajas que observan en las recargas electrónicas los consumidores finales son:

- Falta de confidencialidad al tener que dar el número celular.
- No contar con respaldo físico para realizar algún reclamo.
- No se encuentra fácilmente lugares donde pueda adquirirse.

14. Las ventajas que observan en las recargas electrónicas los vendedores minoristas son:

- Fácil y rápido para adquirir.
- No necesita contar con una bodega física.
- No tiene riesgo de robo.
- No caducan como las tarjetas prepago.
- Permite escoger al cliente escoger el monto a comprar.
- Tiene mayor rentabilidad que las tarjetas.

15. Las desventajas que observan en las recargas electrónicas los vendedores minoristas son:

- En días de alto tráfico se congestiona el sistema.
- Algunos clientes todavía tienen desconfianza de su funcionamiento.
- Hay un riesgo de duplicar la venta cuando no reciben los mensajes de acreditación inmediatamente.

16. La disposición de compra de este producto es bien aceptada por el segmento investigado, más aún en el segmento medio - alto.

17. Los adolescentes entre 15 y 18 años son quienes más aceptación le dan a este producto y los que menos aceptación le dan son los mayores de 29 años.

Como conclusión general a esta investigación se ha determinado que la *oportunidad de negocio* de las recargas electrónicas se da en la ciudad de Quito en primer lugar, Riobamba y Cuenca también son plazas que tendrían mucha acogida de este nuevo producto, ya que son lugares donde Movistar se encuentra bien posicionado, que es la operadora celular que más apoya y promueve el crecimiento de esta unidad de negocio.

Los jóvenes son el mercado objetivo, más los adolescentes y universitarios. Ellos prefieren comprar saldo para su celular en locales especializados en telefonía móvil ubicados por su sector de vivienda, trabajo o estudio, aunque también es una buena opción para ellos los centros comerciales.



apítulo 4:  
LA EMPRESA

## CAPÍTULO 4

### LA EMPRESA

#### 4.1 INTRODUCCIÓN

Al contar ya con un análisis del ambiente en el que se desenvuelve las Telecomunicaciones y conocer acerca del segmento de mercado objetivo, es necesario definir la EMPRESA mediante una *Planeación estratégica* que especifique su razón de ser, integre todas las actividades de la organización, determine de manera simple y clara cuáles son los objetivos para enfrentar las oportunidades y amenazas del entorno, para mejorar el nivel de competitividad, para definir cuales son los recursos, los principios corporativos y establecer las acciones multidimensionales que conllevan programas de inversión que permitan la reducción de costos y su crecimiento constante<sup>44</sup>.

Antes de analizar con mayor profundidad la *dirección estratégica* se debe definir términos clave que son los cimientos de este importante proceso<sup>45</sup>:

##### **a. Declaración de la visión y la misión**

La declaración de la *Visión* es el primer paso a seguir, precediendo al desarrollo la *Misión*, pues esta proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica. La visión es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo; es también, la imagen clara del estado deseado que logra motivar a los miembros de la organización para convertirlo en realidad.

---

<sup>44</sup> Bateman Thomas, Snell Scott, *Administración una Ventaja Competitiva*, página 126

<sup>45</sup> Fred, David R., *Administración Estratégica*, página 9

La *Misión* establece los objetivos básicos, es una declaración de la razón de ser de la organización. A partir de esta definición se establecen los *Valores y Principios*.

**b. Oportunidades y amenazas externas**

Una evaluación precisa y profunda del ambiente externo ayuda en gran medida a la empresa a aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas.

**c. Fortalezas y debilidades internas**

La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa es una actividad estratégica básica que permite alcanzar mayor competitividad al saber como manejarlas.

**d. Objetivos a largo Plazo**

Los objetivos son indispensables para establecer la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, dirección y control.

**e. Políticas**

Son directrices, reglas y procedimientos determinados con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos.

**f. Ambiente organizacional**

Percepciones que los miembros de la empresa tienen sobre las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Una vez definidos estos términos, se procede a desarrollar cada uno de ellos:

Para contar con una **Visión** que refleje una propuesta en la que todos los grupos de interés se vean identificados, es importante hacer la siguiente pregunta<sup>46</sup>:

**¿Qué significa Visión para nuestros...**



Figura 4.1

## 4.2 VISIÓN

### ***Nuestro compromiso es la excelencia***

“Ser en el 2011 una empresa rentable, consolidada con, al menos, un 20% de participación del mercado, contando los mejores canales de distribución de productos de telecomunicaciones y servicios, basados en dispositivos móviles, manteniendo un crecimiento constante, sostenible y autosuficiente”.

<sup>46</sup> [www.movistar.com.ec/responsabilidad\\_corporativa](http://www.movistar.com.ec/responsabilidad_corporativa)

### 4.3 MISIÓN

“Ser una organización confiable, proactiva y ética, enfocada en comercializar productos innovadores de telecomunicaciones de tiempo aire celular y servicios basados en dispositivos móviles de datos; construyendo relaciones de largo plazo con nuestros clientes, empleados y accionistas; preservando el ambiente y aportando al desarrollo del país”.

### 4.4 VALORES

- **Respeto:** Sobre la diferencia de criterios y posiciones mantener un mutuo respeto entre compañeros, clientes, proveedores y competidores.
- **Responsabilidad:** Tener la disposición y voluntad de rendir cuentas por cada una de las actividades realizadas, en busca de alcanzar un mejor desempeño cada día.
- **Puntualidad:** Para afianzar la confianza de los clientes, proveedores y compañeros de trabajo, transmitiendo seriedad y cumplimiento.
- **Transparencia:** Amparado en el principio de legalidad con el respaldo de la objetividad e imparcialidad.
- **Igualdad:** Tener las mismas oportunidades y derechos de superación. Brindar un trato igualitario en todos los niveles de la organización.
- **Integridad:** Rectitud, sin buscar en ningún caso beneficio propio o de terceros a través del uso indebido de la información.

## 4.5 PRINCIPIOS

- **Trabajo en equipo:** “Fortalecer el desempeño de la organización con personas con capacidades sinérgicas, comprometidas con un propósito común, un objetivo de trabajo y un planeamiento con responsabilidad mutua compartida”.<sup>47</sup>
- **Innovación continua:** Con una constante búsqueda de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.
- **Apoyo al talento humano:** Apoyar al recurso humano comprometido en el cumplimiento de la misión institucional, orientado al cabal cumplimiento de sus funciones. Desarrollar niveles óptimos de capacitación y desarrollo de nuevas capacidades para lograr su nueva posición estratégica.
- **Compromiso de desarrollo:** Alcanzar la excelencia a través de la mejora continua de los procesos de la empresa, para hacer de ésta más competitiva y eficaz en su trabajo.
- **Aporte a la sociedad:** Generar más fuentes de trabajo gracias al crecimiento y desarrollo de todos los miembros de la organización, a la vez brindar el apoyo a los más necesitados de la sociedad a través de obras de beneficencia y ayuda a fundaciones sin fines de lucro.

---

<sup>47</sup> Katzenbach y K. Smith

## 4.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Los componentes del ambiente externo se presentaron en el Capítulo 2, ahora el análisis de las oportunidades y amenazas se las puede realizar a través de una **Matriz EFE** (Evaluación del Factor Externo) que permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, política, legal, tecnológica y competitiva.

El *Valor* que tendrá cada factor será entre 0.0 y 1.0, de acuerdo a la importancia relativa de dicho factor, la *Clasificación* indica con cuánta eficacia está preparada para responder ante dicho factor, siendo 4 una respuesta excelente y 1 deficiente, el *Valor Ponderado* va entre 1.0 y 4.0 donde 4.0 indica que la empresa responde de manera efectiva a las oportunidades y amenazas presentes en su sector.<sup>48</sup> (Ver Tabla 4.1)

| MATRIZ EFE   |             |               |                 |
|--|-------------|---------------|-----------------|
| FACTORES EXTERNOS CLAVE  | Valor       | Clasificación | Valor Ponderado |
| <b>Oportunidades</b>   |             |               |                 |
| 1. Las Operadoras promueven las penetración de las recargas electrónicas en el mercado   | 0.10        | 4             | 0.40            |
| 2. El % de rentabilidad ofrecido por las Operadoras es mayor   | 0.10        | 3             | 0.30            |
| 3. Los consumidores jóvenes dan gran aceptación a las recargas electrónicas  | 0.08        | 4             | 0.32            |
| 4. Apoyo gubernamental a las sector de Telecomunicaciones  | 0.05        | 2             | 0.10            |
| 5. Campaña publicitaria es financiada por las Operadoras   | 0.09        | 3             | 0.27            |
| 6. Actualmente sólo dos Distribuidores ofrecen recargas automáticas y seis Pines electrónicos.   | 0.04        | 2             | 0.08            |
| 7. El resto de Distribuidores Autorizados que no cuentan con estos productos pueden ser socios estratégicos.                                 | 0.10        | 4             | 0.40            |
| 8. Apertura de nuevas Unidades de Negocio con el funcionamiento del cable Submarino en Ecuador   | 0.06        | 2             | 0.12            |
| <b>Amenazas</b>  |             |               |                 |
| 1. Posibles reformas tributarias en el Sector de Telecomunicaciones  | 0.04        | 1             | 0.04            |
| 2. Cambios en las condiciones de comercialización a raíz de la firma del nuevo Contrato de Licitación de Porta y Movistar en junio del 2008. | 0.13        | 2             | 0.26            |
| 3. Recesión económica reduce el nivel de ventas de Tiempo Aire significativamente  | 0.07        | 2             | 0.14            |
| 4. Ingreso de nuevos competidores  | 0.05        | 3             | 0.15            |
| 5. Riesgos de seguridad informática  | 0.05        | 3             | 0.15            |
| 6. Riesgo de saturación de los sistemas de las Operadoras  | 0.04        | 3             | 0.12            |
|  | <b>1.00</b> |               | <b>2.85</b>     |

Tabla 4.1

<sup>48</sup> Fred, David R., Administración Estratégica, página 110

La Matriz EFE de la empresa de recargas electrónicas da como resultado un valor ponderado de 2.85, que se encuentra por encima del promedio (2.5) en el nivel de aprovechamiento de las oportunidades y afrontamiento de las amenazas, que es algo positivo dado que el sector de las Telecomunicaciones es muy dinámico y las condiciones pueden cambiar en poco tiempo, por lo que aunque este valor es bueno, puede llegar a ser mejor.

Dentro de los factores externos, el factor más importante que se debe analizar es la *Competencia*, con la **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)** que identifica a los principales competidores, sus fortalezas y debilidades específicas. Los factores de esta Matriz son amplios en comparación a una Matriz EFE, aunque su forma de ponderación es la misma<sup>49</sup>. (Ver figura 4.2)

Para este análisis se han considerado tres competidores, los más grandes:

- *METROCEL* es la empresa que tiene más trayectoria en el negocio de la distribución mayorista, trabaja exclusivamente con Movistar, es la única que abarca todas las líneas de negocio y tiene una participación del mercado del 19%. No cuenta con recargas automáticas, pero sí con pines electrónicos.
- *BROADNET* es una empresa dedicada exclusivamente a la venta de tiempo aire a través de pines electrónicos, la ventaja de esta empresa es que actualmente trabaja con las tres operadoras celulares con una participación del 3% del mercado.
- *CODEPRET* es una de las dos empresas que se dedican a la comercialización de recargas automáticas, con el 20% de participación. Esta empresa trabaja principalmente con Movistar, aunque también trabaja con pines electrónicos y tarjetas prepago con las tres operadoras. Se encuentra también especializada en tiempo aire.

<sup>49</sup> Fred, David R., *Administración Estratégica*, página 112

## MATRIZ MPC

| FACTORES IMPORTANTES           | Valor       | METROCEL      |             | BROADNET      |             | CODEPRET      |             |
|--------------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
|                                |             | Clasificación | Puntaje     | Clasificación | Puntaje     | Clasificación | Puntaje     |
| Lealtad de clientes            | 0.20        | 3             | 0.60        | 2             | 0.40        | 3             | 0.60        |
| Lealtad de empleados           | 0.15        | 2             | 0.30        | 2             | 0.30        | 4             | 0.60        |
| Canales de distribución        | 0.20        | 3             | 0.60        | 3             | 0.60        | 2             | 0.40        |
| Estructura de comercialización | 0.08        | 4             | 0.32        | 2             | 0.16        | 2             | 0.16        |
| Solidez Financiera             | 0.07        | 3             | 0.21        | 2             | 0.14        | 1             | 0.07        |
| Participación en el mercado    | 0.15        | 4             | 0.60        | 3             | 0.45        | 2             | 0.30        |
| Alianzas estratégicas          | 0.15        | 2             | 0.30        | 3             | 0.45        | 3             | 0.45        |
|                                | <b>1.00</b> |               | <b>2.93</b> |               | <b>2.50</b> |               | <b>2.58</b> |

Figura 4.2

De acuerdo al análisis realizado es importante tomar en cuenta que la empresa que cuenta con más fortalezas competitivas es *Metrocel*, principalmente porque cuenta con la lealtad de sus clientes, canales de distribución bien definidos y una fuerte participación en el mercado. La mayor fortaleza de *Broadnet* son sus canales de distribución, y la de *Codepret* es la lealtad de sus clientes y empleados.

## 4.7 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La **Matriz EFI** (Evaluación del Factor Interno) es la herramienta para la evaluación de las fortalezas y las debilidades en las áreas funcionales de una empresa, proporciona una base para valorar las relaciones entre estas áreas.

Al elaborar una matriz EFI se aplican juicios intuitivos, aunque esta técnica aparenta un enfoque científico, no se deben interpretar sus resultados como contundentes. Es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. (Ver Tabla 4.3)

## MATRIZ EFI

| FACTORES EXTERNOS CLAVE   | Valor       | Clasificación | Valor Ponderado |
|---|-------------|---------------|-----------------|
| <b>Fortalezas</b>   |             |               |                 |
| 1. Dirección Estratégica y procesos bien definidos                    | 0.12        | 4             | 0.48            |
| 2. Personal comprometido con capacitación continua                    | 0.10        | 2             | 0.20            |
| 3. Sistema Integrado de información en CRM                            | 0.08        | 3             | 0.24            |
| 4. Sistemas modernos de redes   | 0.07        | 3             | 0.21            |
| 5. Estructura organizacional simple                                   | 0.04        | 3             | 0.12            |
| 6. Alianza estratégica con dos importantes Distribuidores Autorizados | 0.10        | 2             | 0.20            |
| 7. Costos fijos bajos   | 0.13        | 3             | 0.39            |
| 8. Experiencia en giro del negocio                                    | 0.08        | 4             | 0.32            |
| <b>Debilidades</b>  |             |               |                 |
| 1. Baja liquidez financiera   | 0.10        | 3             | 0.30            |
| 2. Poco reconocimiento en el mercado por ser nuevo                    | 0.10        | 2             | 0.20            |
| 3. En proceso de levantamiento de Canales de Distribución             | 0.08        | 3             | 0.24            |
|   | <b>1.00</b> |               | <b>2.90</b>     |

Tabla 4.3

Como resultado del análisis se ha obtenido 2.90, es decir, que la empresa internamente se cuenta con una posición interna sólida que le permite ser competitiva.

#### 4.8 OBJETIVOS GENERALES

- Lograr en cuatro años una participación del 10% del mercado nacional, contando para ello con un grupo humano comprometido y leal con la empresa, con procesos óptimos de recargas electrónicas, incursionando en nuevas plazas de mercado a través de comunicación efectiva entre departamentos y sucursales, tiempos mínimos de respuesta y sólidos canales de distribución,

## 4.9 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para el cumplimiento de los *objetivos generales* se deben establecer *objetivos específicos* por cada departamento, posteriormente se determinarán las *estrategias* para cumplirlos.

### 4.9.1 OBJETIVOS COMERCIALES

- Construir alianzas estratégicas con distribuidores autorizados que no cuenten con los productos de recargas electrónicas.
- Explotar nichos de mercado no abastecidos.
- Incentivar al vendedor minorista para que influya en la decisión de compra del consumidor final.
- Consolidar una red de puntos de venta propios en lugares estratégicos a nivel nacional.

### 4.9.2 OBJETIVOS DE DESARROLLO HUMANO

- Profesionalizar y motivar al capital humano.
- Construir con el recurso humano la Dirección Estratégica de la empresa.
- Aumentar la rentabilidad y/o reducción del nivel de gasto en la organización, gracias al aporte del recurso humano.

- Incrementar y mejorar los canales de comunicación efectiva.
- Ofrecer un ambiente de trabajo agradable y seguro.
- Brindar oportunidades de crecimiento.

#### **4.9.3 OBJETIVOS OPERATIVOS**

- Manejar información en línea
- Gestionar pedidos en tiempos mínimos.
- Mantener niveles adecuados de inventarios.
- Consolidar una red de proveedores a largo plazo.

#### **4.9.4 OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS / FINANCIEROS**

- Entregar información contable veraz y oportuna.
- Medir la gestión y los resultados de cada departamento.
- Optimizar el uso del capital de los accionistas.
- Mantener las obligaciones de la empresa en niveles óptimos.

## 4.10 POLÍTICAS DE LA EMPRESA

- Comercializar productos y servicios de telecomunicaciones de calidad, basándose en un sistema de gestión eficaz que permita el mejoramiento continuo de sus procesos sobre la base de un recurso humano profesional, motivado y comprometido.
- Orientar su acción al crecimiento y fortalecimiento de su red de distribución a nivel nacional dentro de un modelo efectivo de comercialización de recargas electrónicas enmarcados dentro de un sistema de calidad.
- Mejorar continuamente los estándares de calidad de servicio, a través de la innovación, flexibilidad y adaptabilidad de la operación a las necesidades del cliente.
- Cumplir los compromisos adquiridos con el cliente, las normas y los requisitos legales aplicables.
- Promover el desarrollo de sus colaboradores a través de programas de formación encaminados a aumentar su sensibilización y mejorar el control de las características del servicio, de los aspectos ambientales y de los riesgos en todas las actividades, productos y servicios de nuestra operación.

## 4.11 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El concepto de *ambiente organizacional* abarca cuatro elementos básicos, sobre los cuales se sostiene y promueve la estrategia de la empresa. (Ver figura 4.2)



Figura 4.2

#### 4.11.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una estructura organizacional define cómo se agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. El *organigrama* es la herramienta más práctica para definir gráficamente los puestos de trabajo y cómo están organizados.<sup>50</sup>

En un inicio la empresa debe contar con una estructura simple y flexible para toma de decisiones oportunas, que fomente la cooperación entre departamentos, que se encuentren dirigidos por una cabeza, aunque no sea la única que tome las decisiones. Es decir que la estructura óptima es la **Estructura funcional descentralizada** donde los trabajos están especializados y agrupados de acuerdo con las funciones del negocio y las habilidades requeridas. (Ver Figura 4.3)

<sup>50</sup> Bateman Thomas, Snell Scott, *Administración una Ventaja Competitiva*, página 298

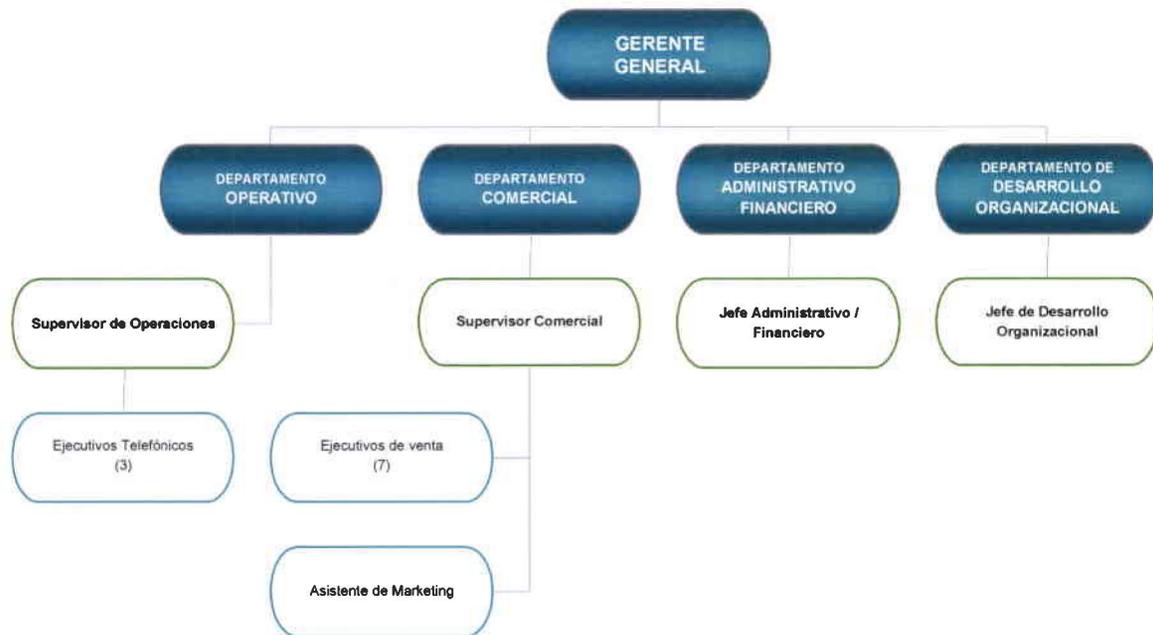


Figura 4.3

#### 4.11.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Fomentar los valores y principios organizacionales es la base de la cultura organizacional, consolidando confianza entre todos los miembros de la empresa, para transferir conocimientos entre compañeros.

Se desarrollará una cultura de compromiso, en donde lo más importante sea el cliente, tanto interno como externo.

### 4.11.3 TALENTO HUMANO

El reclutamiento del talento humano se realizará mediante anuncios en los periódicos de mayor circulación del país, bolsas de empleo de universidades e Internet o mediante empresas de reclutamiento de recurso humano.

La selección del recurso humano se realizará mediante entrevistas y pruebas psicotécnicas para medir su aptitud para el cargo y su actitud de desempeño.

El recurso humano seleccionado ingresará con contrato de prueba por tres meses, después de este tiempo se firmará un contrato laboral por un año directamente a la nómina de la empresa donde con todos los beneficios de ley.

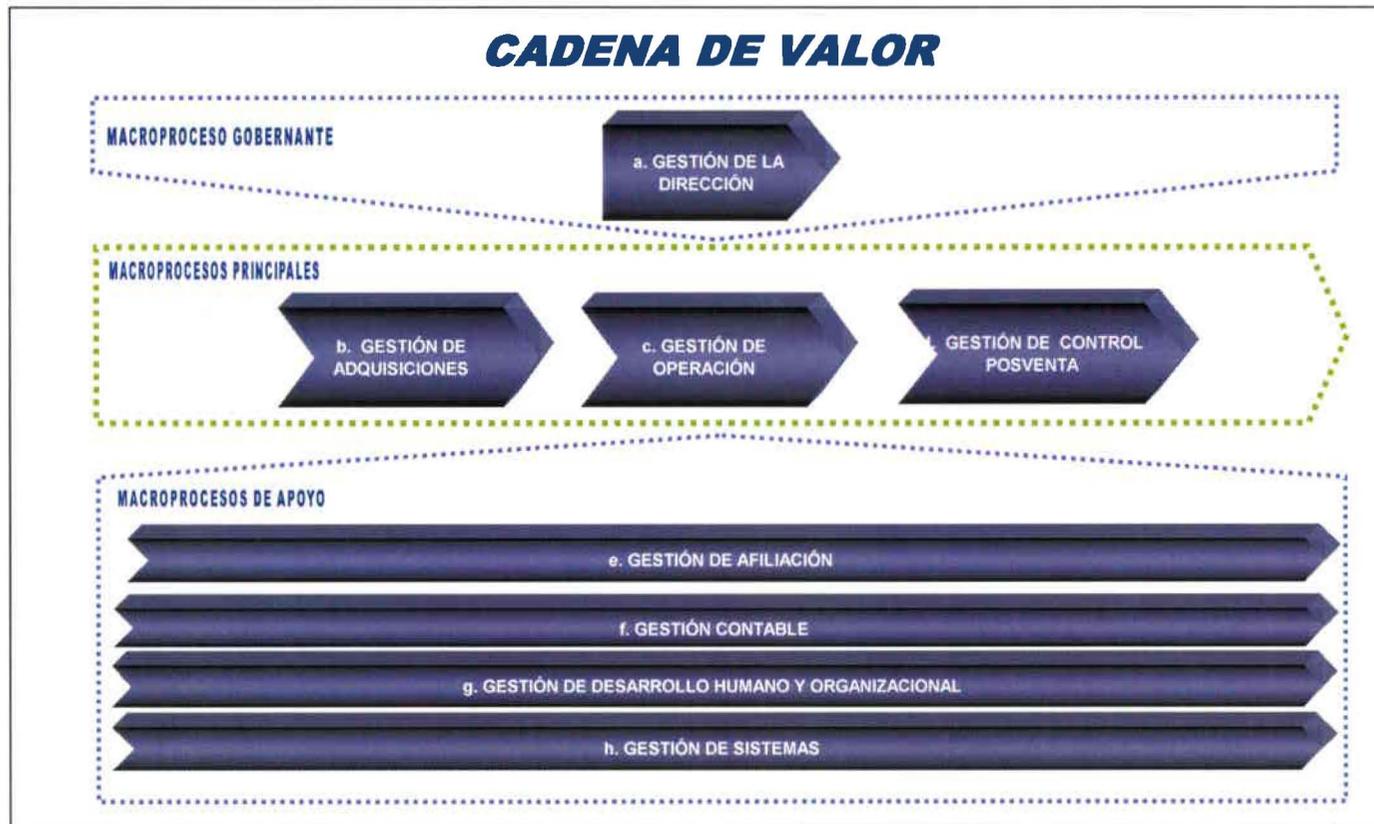
### 4.11.4 PROCESOS

Los diferentes departamentos elaboraran su mapa de procesos, diferenciando los de dirección, principales y de apoyo.

## 4.12 GESTIÓN DE LA EMPRESA

Para conocer desde el nivel más básico la estructura funcional de una empresa se debe construir una **Cadena de Valor** que describa las relaciones entre actividades que se ejecutan para crear un producto o servicio. (Ver Figura 4.4)

Figura 4.4



El análisis de la **Cadena de Valor** comienza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocios, es " una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto".

Al analizar cada actividad de valor separadamente, los administradores pueden juzgar el valor que tiene cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa.<sup>51</sup>

La Cadena de Valor de la empresa será dividida en tres Macroprocesos:

#### **4.12.1 MACROPROCESO GOBERNANTE**

Es el que trabaja para la toma las decisiones que abarcan a todos los niveles.

##### **a. Gestión de la Dirección**

Participan la Gerencia General y el Departamento Financiero, quienes cumplen con los siguientes procesos:

- a.1 Administración de la Planeación Estratégica
- a.2 Planificación financiera y análisis de reportes
- a.3 Análisis de nuevos proyectos
- a.4 Presupuestos de inversión.

#### **4.12.2 MACROPROCESOS PRINCIPALES**

O también conocidos como Primarios, son aquellos que tienen que ver directamente con el desarrollo del producto, su producción, logística y comercialización, es decir los que le dan un valor agregado.

---

<sup>51</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

**b. Gestión de Adquisiciones**

Es manejada por el Departamento Operativo, que cumple con los siguientes procesos:

- b.1 Compra de recargas electrónicas a proveedores
- b.2 Admisión de recargas electrónicas en la plataforma
- b.3 Transferencia de recargas electrónicas a bodegas virtuales
- b.4 Registro de entrada de inventarios

**c. Gestión de Operación de recargas electrónicas**

También es manejada por el Departamento Operativo que cumple con los siguientes procesos:

- c.1 Recepción de pedidos de otros distribuidores
- c.2 Recepción de pedidos de vendedores minoristas
- c.3 Recepción de pedidos de locales propios
- c.4 Facturación de pedidos
- c.5 Confirmación de pago
- c.6 Asignación de recargas electrónicas a sub bodegas virtuales
- c.7 Confirmación de la asignación de recargas electrónicas

**d. Gestión de Control Posventa**

Es manejada por el Departamento Operativo y Comercial en conjunto, quienes cumplen con los siguientes procesos:

- d.1 Asistencia de casos y soporte
- d.2 Validación de reclamos
- d.3 Servicio posventa

### 4.12.3 MACROPROCESOS DE APOYO

Dan soporte a los procesos primarios y se apoyan entre sí, aunque no proporcionan valor agregado al producto, son importantes para el buen desempeño de la empresa.

#### **e. Gestión de Afiliación**

El Departamento Comercial es el encargado de cumplir con los siguientes procesos:

- e.1 Inscripción de nuevos clientes
- e.2 Entrega de material publicitario a nuevos clientes
- e.3 Registro de datos en la base de datos de clientes
- e.4 Creación de la nueva sub bodega virtual

#### **f. Gestión Financiera y Contable**

El Departamento Financiero es el responsable del cumplimiento de los siguientes procesos:

- f.1 Registros contables de compras
- f.2 Registros contables de ventas
- f.3 Registros de cobros
- f.4 Conciliaciones Bancarias
- f.5 Declaración de Impuestos
- f.6 Presentación de informes financieros
- f.7 Presentación de Balances Generales/ Pérdidas y Ganancias

#### **g. Gestión de Desarrollo Humano y Organizacional**

El Departamento de Desarrollo Organizacional debe cumplir con los siguientes procesos:

- g.1 Administración de Nómina
- g.2 Reclutamiento de recurso humano
- g.3 Selección y contratación
- g.4 Inducción al recurso humano nuevo
- g.5 Evaluación de competencias
- g.6 Plan de capacitaciones
- g.7 Plan de incentivos
- g.8 Plan de promociones

#### **h. Gestión de Sistemas**

El departamento Operativo es el que también responsable de esta gestión, aunque estos procesos son soportados por los proveedores de los servicios de red en Internet:

- h.1 Soporte a usuarios
- h.2 Mantenimiento de software y hardware
- h.3 RespalDOS de información del sistema ERP
- h.4 RespalDOS de información de la plataforma de recargas



apítulo 5:

DIRECCIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO

## CAPÍTULO 5

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Dentro de la *Planeación Estratégica* el paso más importante es determinar el Direccionamiento Estratégico del negocio, pues ayuda a combinar actividades en un sistema de refuerzos que crea un ajuste dinámico, donde se utilizan en conjunto todos los activos tangibles, intangibles, sus destrezas y capacidades”.<sup>52</sup>

#### 5.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Para establecer la **estrategia** del negocio en un principio se debe plantear tres preguntas básicas: *quién-qué-cómo*; generar posibles respuestas y elegir ideas específicas para llevarlas a la práctica, la opción escogida coloca a la empresa en un punto dentro de un *mapa de posiciones estratégicas* de su industria:

##### 5.1.1 ¿QUÉ VENDER?

El negocio es comercializar productos de telecomunicaciones para tiempo aire de telefonía móvil, entre los cuales se encuentran:

- *Recargas automáticas*.- Productos que asignan tiempo aire a líneas celulares a través de un IVR (Interactive Voice Response), que es un sistema de respuesta interactiva con el que cuentan las operadoras celulares para permitir el acceso a servicios de información o de ventas.

---

<sup>52</sup> Markides Constantinos C., En la estrategia esta el éxito, página 135

- *Pines electrónicos.*- Productos que asignan mediante un código electrónico tiempo aire a líneas celulares a través de POS (Point of Sale) Computadoras, teléfonos, mini público, cajas registradoras y cualquier dispositivo conectado en línea.

### 5.1.2 ¿A QUIÉNES VENDER?

El segmento de mercado objetivo es:

- EDAD: 15 a 29 años
- NIVEL SOCIOECONÓMICO: Medio bajo, Medio, Medio alto
- GÉNERO: Hombres y Mujeres
- LUGAR: Quito (inicialmente)
- REQUISITOS: Tener línea celular en un plan prepago o pospago controlado
- NECESIDADES: Opciones más rápidas y fáciles de acreditar saldo a su celular

### 5.1.3 ¿CÓMO VENDER?

Para construir canales de distribución sólidos y amplios se determinaron tres formas de vender recargas electrónicas:

- Alianzas estratégicas con distribuidores mayoristas que ya cuenten con cadenas comerciales conformadas.
- Vendedores minoristas dueños de locales que vendan productos y servicios de telefonía móvil
- Al consumidor final a través de locales propios estratégicamente ubicados

## 5.2 ESCALA ESTRATÉGICA

La manera de desarrollar nuevos activos estratégicos y capacidades es el empleo de una **escala estratégica**, herramienta que permite a la empresa identificar qué capacidades va a necesitar para alcanzar su *objetivo estratégico* y luego dividir ese “vacío de capacidades” en partes más pequeñas en las cuales se puedan concentrar los empleados para llenarlas en un tiempo establecido.

La formulación del *objetivo estratégico* es el primer paso de la escala, que determina cuál es la meta más grande que busca alcanzar la empresa en un largo plazo. La empresa se ha propuesto cumplir su objetivo estratégico en cuatro años<sup>53</sup>. (Ver Figura 5.1)

---

<sup>53</sup> Markides Constantinos C., En la estrategia esta el éxito, página 142

# ESCALA ESTRATÉGICA



Figura 5.1

## 5.3 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

En el capítulo 4 se determinaron los objetivos generales, y en base a estos, los específicos por cada departamento de la empresa, ahora se debe establecer las estrategias que determinarán el camino a seguir para cumplirlos.

### 5.3.1 ESTRATEGIAS COMERCIALES

| OBJETIVOS COMERCIALES   | ESTRATEGIAS   | PLAZO    |
|---|---|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar una red de puntos de venta propios en lugares estratégicos a nivel nacional.</li> </ul>                                   | <p><b>Estrategia de expansión geográfica</b></p> <p>Quito es el mercado objetivo más importante por lo que se iniciará las operaciones en esta ciudad, Riobamba y Cuenca serán las plazas estratégicas para abrir nuevas sucursales.</p>                                | 1 año    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Construir alianzas estratégicas con distribuidores autorizados que no cuenten con los productos de recargas electrónicas.</li> </ul> | <p><b>Estrategia de alianzas comerciales</b></p> <p>Acuerdos comerciales en los que se ofrezca un porcentaje de rentabilidad mayor a los distribuidores autorizados por ofrecer los productos de recargas electrónicas a sus clientes y cadenas de puntos de venta.</p> | 6 meses  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar al vendedor minorista para que influya en la decisión de compra del consumidor final</li> </ul>                           | <p><b>Estrategia de penetración de mercado</b></p> <p>Posicionar las recargas electrónicas en el consumidor a través de los vendedores minoristas, a quienes se les entregará todo el material publicitario para su local.</p>  | Continuo |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Explotar nichos de mercado no abastecidos</li> </ul>   | <p><b>Estrategia de expansión geográfica</b></p> <p>Dar a conocer las recargas electrónicas en lugares donde sea difícil el abastecimiento de tarjetas prepago.</p>   | 2 años   |

Tabla 5.1

## 5.3.2 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

| OBJETIVOS COMERCIALES  | ESTRATEGIAS  | PLAZO               |
|--|--|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalizar y motivar al capital humano</li> </ul>  | <p><b>Plan de capacitación</b></p> <p>Mediante un sistema de evaluación de competencias, realizar un cronograma de capacitaciones con Fundaciones, Centros de Estudio e Institutos para Seminarios, Diplomados y Cursos.</p>   | Semestral           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir con el personal la Dirección Estratégica de la empresa</li> </ul>   | <p><b>Reuniones de planificación</b></p> <p>Mantener reuniones en las que se establezcan objetivos y se midan los resultados.</p> <p>Colocar la Misión y la Visión de la empresa en un lugar visible de la oficina para que todas las personas la tengan en mente.</p> | Mensual             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la rentabilidad y/o reducción del nivel de gasto en la organización, gracias al aporte del personal</li> </ul> | <p><b>Concursos de proyectos</b></p> <p>Premios económicos a los proyectos de mejora presentados por el personal.</p> <p>Apoyo financiero para poner en marcha el proyecto o idea en beneficio de toda la organización.</p>  | Bimensual           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar y mejorar los canales de comunicación efectiva</li> </ul>   | <p><b>Canales de comunicación</b></p> <p>A través de carteleras, correos electrónicos, página web, intranet.</p> <p><b>Reuniones de staff</b></p> <p>Reuniones de las jefaturas de cada área para gestión de problemas y presentación de soluciones.</p>               | Continuo<br>Semanal |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un ambiente de trabajo agradable y seguro</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago cumplido de sueldos</li> <li>• Recepción de solicitudes de compra de suministros de oficina, arreglos</li> <li>• Servicio de mantenimiento y limpieza</li> </ul>   | Continuo            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar oportunidades de crecimiento</li> </ul>   | <p><b>Evaluación de competencias</b></p> <p>En el caso de abrirse una vacante, serán tomados en cuenta en primer lugar los empleados, donde se medirá sus competencias y aptitudes para el cargo.</p>  | Continuo            |

Tabla 5.2

## 5.3.3 ESTRATEGIAS OPERATIVAS

| OBJETIVOS OPERATIVOS  | ESTRATEGIAS   | PLAZO    |
|---|---|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar información en línea</li> </ul>                    | <p><b>Estrategia de sistematización de la información</b><br/>           Eliminar al máximo la elaboración de procesos manuales, a través del ERP (Enterprise resourcing planning) se ingresa la información directamente.</p>        | Continua |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar pedidos en tiempos mínimos</li> </ul>            | <p><b>Índices de medición</b><br/>           La remuneración variable de los gestores de venta estará sujeta al número de pedidos atendidos y al nivel de ventas realizados.</p>  | Mensual  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener niveles adecuados de inventarios</li> </ul>       | <p><b>Estrategia de "Justo a Tiempo"</b><br/>           Mantener los niveles de inventarios dentro de un rango establecido.<br/>           Rotación diaria inventarios.</p>   | Continuo |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar una red de proveedores a largo plazo</li> </ul> | <p><b>Estrategia de alianzas comerciales</b><br/>           Mantener un cronograma definido de pedidos con los proveedores.<br/>           Cero pagos vencidos a proveedores.<br/>           Líneas de crédito de más de 30 días.</p> | Continuo |

Tabla 5.3

## 5.3.4 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS / FINANCIERAS

| OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS / FINANCIEROS  | ESTRATEGIAS   | PLAZO                |
|--|---|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar información contable veraz y oportuna</li> </ul>             | <p><b>Estrategia de auditoria interna</b></p> <p>Verificación del ingreso de la información esté correcta y completa en el sistema ERP, así como en las bodegas virtuales.</p>  | Mensual              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Medir la gestión y los resultados de cada departamento</li> </ul>     | <p><b>Índices de gestión</b></p> <p>Construir una matriz de información donde contenga todos los datos para calcular índices financieros y de productividad</p>   | Mensual              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener las obligaciones de la empresa en niveles óptimos</li> </ul> | <p><b>Estrategia de apalancamiento</b></p> <p>De acuerdo al análisis financiero actual, se debe apalancar en los proveedores el % calculado.</p>  | Continuo             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar el uso del capital de los accionistas</li> </ul>            | <p><b>Estrategia de reinversión</b></p> <p>Durante los 3 primeros años de conformada la empresa se reinvertirán todas las utilidades de los accionistas para el crecimiento del negocio.</p> <p>En el caso de tener excedentes de efectivo, invertirlos en pólizas de acumulación o en bonos.</p> | Anual<br><br>Mensual |

Tabla 5.4



apítulo 6:

PLAN DE  
MARKETING

## CAPÍTULO 6

### PLAN DE MARKETING

En el capítulo 4 y 5 se han planteado ya las *estrategias corporativas* (Misión, Visión, Objetivos), *estrategia del Negocio* (Escala Estratégica) y las *estrategias Funcionales* de cada departamento que conforman la empresa.

El presente capítulo se enfocará exclusivamente a desarrollar las *estrategias de Marketing*, que busquen asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades para dirigirse al exitosamente al mercado.

La encuesta realizada a 514 empresas estadounidenses y alemanas determinó que la influencia del marketing en las decisiones estratégicas de alto nivel es mucho mayor que la de otros departamentos, esto se debe a que les mantiene familiarizados con las condiciones y tendencias en el ambiente de mercado y estudian la información detallada respecto a las necesidades y deseos del cliente, lo que es un factor muy importante para las ventas, sin un nivel adecuado de ventas ninguna empresa puede subsistir.<sup>54</sup>

Esa es la razón por la que Marketing forma parte del departamento Comercial dentro de la estructura organizacional, siendo el apoyo vital para la toma de decisiones de este departamento y de la empresa en general.

#### 6.1 ESQUEMA DEL PLAN DE MARKETING

Se llevará a cabo la planificación de marketing de acuerdo al siguiente esquema presentado:

---

<sup>54</sup> Walker, Boyd, Mullins, Larréché, *Marketing Estratégico*, página 15

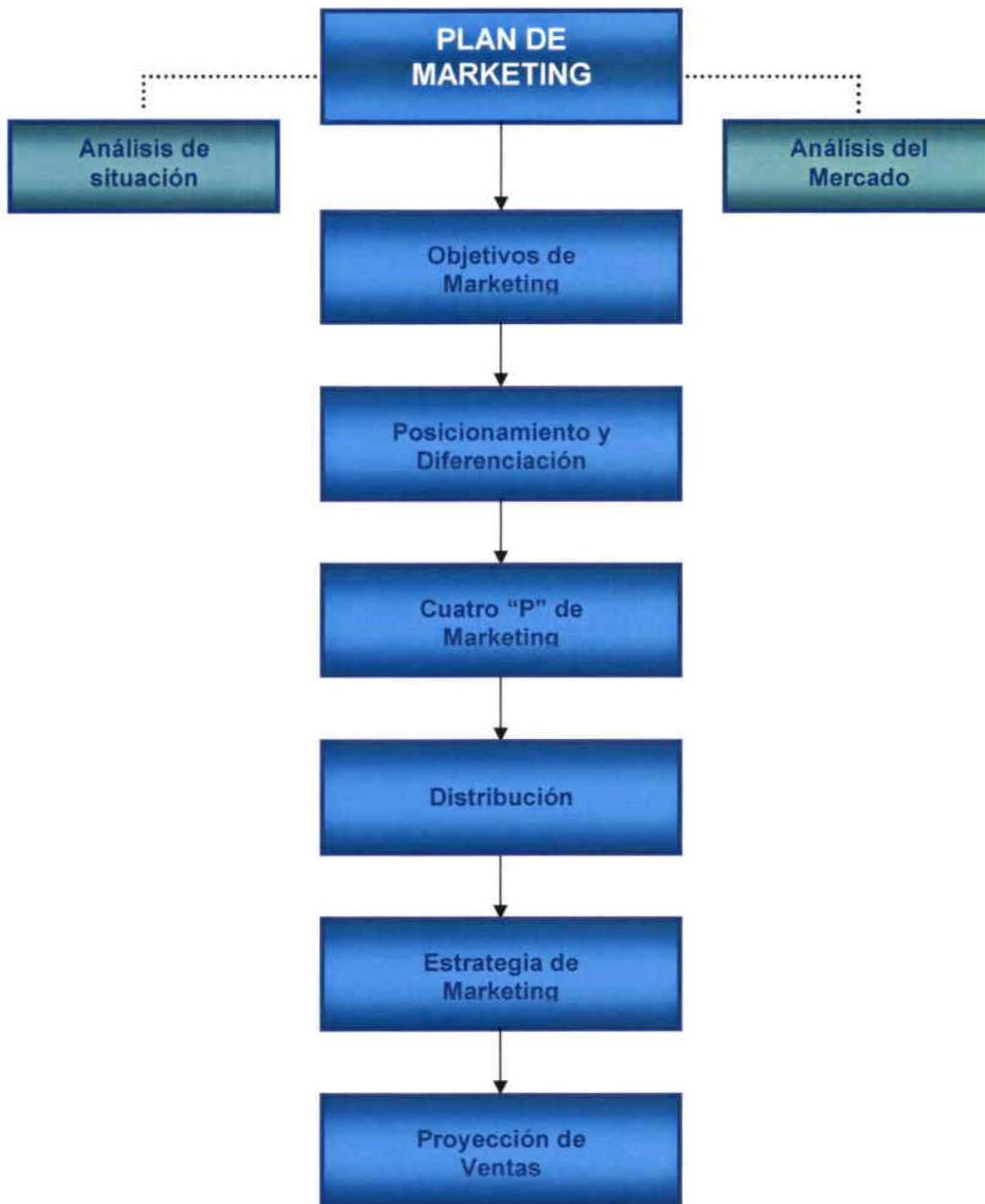


Figura 6.1

## 6.2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

### 6.2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Tomando en cuenta las consideraciones recopiladas en el capítulo 2 acerca del entorno de las telecomunicaciones móviles, se determina que el macroentorno cuenta con la ventaja de estar en proceso de desarrollo y crecimiento en el Ecuador, más aún con la llegada del cable submarino, con lo que se generarán más unidades de negocio dentro de este sector, pero hay que tomar en consideración también que los factores políticos y económicos no son favorables actualmente, debido a las reformas que está presentando el actual gobierno, donde el sector de las Telecomunicaciones es cuestionado.

Los factores culturales y sociales son favorables para el negocio, en la actualidad la tendencia de consumo es hacia lo práctico, fácil y rápido, además de que se da gran aceptación a productos nuevos e innovadores especialmente en los jóvenes.

Con respecto al microentorno las condiciones son favorables, pues existe apoyo para el desarrollo del producto por parte de las operadoras celulares, además de que al momento no existe mucha competencia y las barreras de entrada no son bajas. El único punto desfavorable es el gran posicionamiento de mercado que tienen actualmente las tarjetas prepago, el producto sustituto, lo que se debe trabajar en una fuerte campaña en conjunto con las operadoras celulares para ganar participación.

### 6.2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Gracias a la Planificación estratégica la empresa cuenta con bases sólidas sobre las cuales desenvolverse, se han definido claramente las capacidades requeridas para ser competitiva y qué medidas se tomarán para desarrollarlas. Se tiene

trazado el rumbo que tomará la empresa y cuáles son los medios y las herramientas para llegar a cumplir su objetivo estratégico.

La estructura organizacional es sencilla, muy útil para el entorno tan dinámico en el que trabaja. La cultura, el personal y los procesos se encuentran bien definidos, lo que permite mantener un buen ambiente organizacional que pueda crecer y acoplarse a los cambios del mercado fácilmente.

## 6.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

### 6.3.1 COMPETENCIA

En el desarrollo de la *Rivalidad entre competidores existentes* dentro de las Cinco Fuerzas de Porter se determinó cuáles son los competidores más fuertes en la distribución autorizada de telefonía móvil. Todos los competidores mencionados ofrecen, entre otros productos de telecomunicaciones, tiempo aire celular, pero solamente tres competidores grandes cuentan con recargas electrónicas.

Según los datos obtenidos en la investigación de mercados, el 30% del total de ventas son en Quito, pero es en esta ciudad donde se concentran más del 50% del mercado de recargas electrónicas. (Ver Tabla 6.1)

VENTAS DE TIEMPO AIRE  
En USD

| TIPO DE PRODUCTO      | Ventas Totales | Ventas en Quito |
|-----------------------|----------------|-----------------|
| Tarjeta prepago       | 30,500,000     | 8,850,000       |
| Recargas electrónicas | 1,500,000      | 750,000         |

Tabla 6.1

Del nivel total de ventas de tiempo aire celular, el 92% es en tarjetas prepago y únicamente el 8% en recargas electrónicas. Es por esto que para realizar el análisis de la competencia, se determinará la participación de mercado a nivel global y por tipo de producto. (Ver Gráfico 6.1 y 6.2)



Los competidores más grandes del mercado de tiempo aire celular en la ciudad de Quito son:

| DISTRIBUIDOR         | Total % de participación | % en Tarjetas prepago | % en Recargas electrónicas |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| BROADNET             | 3%                       | -                     | 37%                        |
| CELLSHOP             | 2%                       | -                     | 30%                        |
| CODEPRET             | 6%                       | 4%                    | 20%                        |
| ACCELL               | 11%                      | 12%                   | -                          |
| METROCEL             | 19%                      | 20%                   | -                          |
| CYBERCELL            | 12%                      | 13%                   | -                          |
| DIGAMAZONAS          | 11%                      | 12%                   | -                          |
| OTROS DISTRIBUIDORES | 36%                      | 39%                   | 13%                        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>100%</b>              | <b>100%</b>           | <b>100%</b>                |

Tabla 6.2

Una herramienta clave que permite conocer el plan de marketing de la competencia es la *Matriz de políticas de Marketing*, que determina con (+) si es mejor que el competidor promedio (-) si es menor que el competidor promedio y (?) si existe una relación incierta entre la estrategia y la política de marketing.<sup>55</sup> Para el análisis se comparará con 4 empresas, la líder en tarjetas prepago y las tres de recargas electrónicas. (Ver Tabla 6.3)

| POLÍTICAS DE MARKETING   | La Empresa | Metrocel | Cellshop | Broadnet | Codepret |
|--|------------|----------|----------|----------|----------|
| <i>Políticas de Producto</i>   |            |          |          |          |          |
| Amplitud de la línea de producto en relación con los competidores            | +          | +        | -        | +        | +        |
| Calidad del servicio en relación con los competidores                        | +          | +        | ?        | ?        | +        |
| <i>Políticas de distribución</i>   |            |          |          |          |          |
| Grado de integración vertical hacia delante en relación con los competidores | +          | +        | -        | +        | -        |
| <i>Políticas de promoción</i>  |            |          |          |          |          |
| Gastos de publicidad en relación con los competidores                        | ?          | ?        | -        | +        | -        |
| Gastos de promociones en relación con los competidores                       | ?          | ?        | ?        | +        | -        |
| Gastos de fuerzas de ventas en relación con los competidores                 | -          | +        | +        | ?        | +        |

Tabla 6.3

<sup>55</sup> Walker, Boyd, Mullins, Larréché, *Marketing Estratégico*, página 89

## 6.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

### 6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias de marketing que permitan lograr en cuatro años una participación del 10% en el mercado de recargas electrónicas de telefonía móvil en el Ecuador.

### 6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Impulsar el nivel de ventas de recargas electrónicas en los próximos cuatro años, para lograr la participación esperada de mercado en el mercado de tiempo aire de telefonía móvil.
- Analizar las necesidades y deseos de los clientes de telefonía móvil.
- Priorizar la promoción y distribución del producto.
- Difundir la imagen corporativa apropiada.
- Establecer mecanismos para fidelizar al consumidor final, vendedores minoristas y socios estratégicos.

## 6.5 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Según Michael Porter: “Una empresa puede desempeñarse por encima de sus adversaria sólo si puede establecer una diferencia que pueda preservar, tiene que entregar mayor valor a los clientes o crear un valor comparable dando un costo más bajo, o ambas cosas”. Las dos estrategias sobre **ventaja competitiva**

establecidas por Porter son: *Liderazgo en costos* y *Diferenciación*. De los cuales se puede aplicar una de las dos o ambas, pero lo que no puede es quedarse en medio de las dos.

Para el negocio de recargas electrónicas como distribuidor autorizado la estrategia de ventaja competitiva que se debe aplicar depende del cliente al cual se dirige:

- ***Liderazgo en costos.***- Esta estrategia se aplica para los clientes intermediarios que adquieren el producto al por mayor, es decir, los vendedores minoristas y otros distribuidores autorizados. Ya que a las recargas electrónicas no se les puede dar un valor agregado, y la competencia ofrece exactamente el mismo servicio sin opción a modificarlo, el factor que influye en la decisión de compra de los intermediarios es el margen de ganancia que les ofrecen, por lo que la estrategia será ofrecer un descuento mayor sobre el monto comprado que el que ofrece la competencia además de un canal de distribución ágil y permanente.
  
- ***Diferenciación.***- Esta estrategia debe aplicarse para los clientes finales principalmente, debido a que el tiempo aire tiene un PVP fijado por las operadoras celulares, la única manera de fidelizar al cliente final para que visite los puntos de venta propios es a través de una *Diferencia Perceptiva*, es decir ofertas, obsequios y promociones que la competencia no tenga, así como contar con personal que brinde una excelente atención al cliente.  
La estrategia también se puede aplicar para los clientes intermediarios, mediante apoyo publicitario, asesoramiento y capacitación para el manejo de sus negocios.

## 6.6 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Una declaración de posicionamiento identifica el mercado objetivo y el beneficio singular que el producto ofrece:<sup>56</sup>

- **MERCADO OBJETIVO:** Personas que cuenten con una línea celular en un plan prepago o postpago controlado.
- **BENEFICIOS OFRECIDOS:** Facilidad  
Rapidez de uso  
Disponibilidad  
Monto de compra abierto

## 6.7 PRODUCTO

Las recargas electrónicas se dividen en dos tipos de productos: recargas automáticas y pines electrónicos, los cuales cuentan con las siguientes características:

---

<sup>56</sup> Walker, Boyd, Mullins, Larréché, Marketing Estratégico, página 216

### 6.7.1 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

| RECARGAS AUTOMÁTICAS  | PINES ELECTRÓNICOS  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Funciona a través de un teléfono celular digital cualquiera.</li><li>▪ No hay montos predeterminados de compra, se puede adquirir desde 0.10 hasta 30 USD.</li><li>▪ Se maneja mediante bodegas virtuales.</li><li>▪ Acceso a la bodega virtual mediante IVR que solicita número celular del cliente.</li><li>▪ Notificación de compra y de venta vía SMS (mensaje de texto).</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Funciona a través de POS, Computadoras, teléfonos, mini públicos, cajas registradoras y cualquier dispositivo conectado en línea</li><li>▪ Se maneja mediante bodegas virtuales</li><li>▪ Al cliente se le entrega un comprobante con el código de compra.</li><li>▪ Tiene denominaciones establecidas de 2, 3, 6, 10 y 20 USD.</li></ul> |

Tabla 6.4

### 6.7.2 VENTAJAS DEL PRODUCTO

| RECARGAS AUTOMÁTICAS  | PINES ELECTRÓNICOS   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ No incurre en costos de transportación.</li><li>▪ La disponibilidad del producto es inmediata, tanto para el vendedor como para el cliente final.</li><li>▪ No incurre en gasto de bodega.</li><li>▪ No tiene riesgo de robo.</li><li>▪ No caduca.</li><li>▪ El cliente no tiene que ingresar un código para realizar uso del saldo acreditado.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dispone de varios productos electrónicos en una misma máquina.</li><li>▪ No incurre en costos de transportación</li><li>▪ La disponibilidad del producto es inmediata para el vendedor.</li><li>▪ No incurre en gastos de bodega.</li><li>▪ No tiene riesgo de robo.</li><li>▪ Control de inventarios más fácil.</li></ul> |

Tabla 6.5

### 6.7.3 DESVENTAS DEL PRODUCTO

| RECARGAS AUTOMÁTICAS  | PINES ELECTRÓNICOS   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En días de alto tráfico se congestiona el sistema.</li> <li>▪ Es susceptible a errores de digitación del vendedor.</li> <li>▪ Puede darse duplicación de una venta por error de sistema.</li> <li>▪ Puede generar desconfianza en el cliente al no contar con un respaldo físico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sí tienen caducidad de 90 días.</li> <li>▪ En días de alto tráfico se congestiona el sistema.</li> <li>▪ Se encuentra restringido a una denominación de 2, 3, 6 o 10 USD</li> <li>▪ Puede darse duplicación de una venta por error de sistema.</li> </ul> |

Tabla 6.6

## 6.8 PRECIO

Como se indicó dentro de la estrategia de Liderazgo en costos, el PVP de las recargas electrónicas se encuentran ya establecidos por las operadoras celulares, por lo que no es posible contar con una estrategia de precios.

Con los vendedores minoristas y otros distribuidores autorizados se aplicará una estrategia de mayor rentabilidad, ofreciendo un descuento mayor al que ofrece la competencia, que dependerá del nivel de compras adquirido.

Actualmente la competencia se encuentra ofreciendo un porcentaje de descuento del 8% al por menor y el 9% al por mayor. En donde la estrategia se manejará de así:

| Monto comprado        | % adicional de descuento                                     |
|-----------------------|--|
| Menos de 1000 USD     | 0.2% de descuento adicional al que le ofrece la competencia. |
| Entre 1000 y 3000 USD | 0.3% de descuento adicional al que ofrece la competencia.    |
| Entre 3000 y 5000 USD | 0.5% de descuento adicional al que ofrece la competencia.    |

Tabla 6.7

Estos márgenes de descuentos adicionales sí se los puede manejar porque las operadoras celulares ofrecen 2 puntos adicionales de descuento en las recargas electrónicas en comparación a las tarjetas prepago.

El descuento que da las operadoras para tarjetas prepago en Porta y Movistar es del 12% antes de impuestos y Alegro es del 16% antes de impuestos.

## 6.9 PLAZA

La mayoría de los mercados son heterogéneos, por lo cual las tasas de respuesta a los productos y los programas de marketing difieren. Esta es la razón por lo que es desde que se realizó la investigación de mercados se ha dividido al mercado objetivo en segmentos.

### 6.9.1 MACROSEGMENTACIÓN

Se realizará el análisis en base a los siguientes factores:

- **SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA**

Los clientes de telefonía móvil son personas que van desde los 10 hasta los 60 años de edad, pero quienes prefieren el uso de recargas electrónicas son los jóvenes entre los 15 y 29 años de edad que buscan una forma más fácil y rápida de acreditar saldo a su celular.

- **SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

La comercialización de recargas electrónicas se realizará en dentro de las zonas urbanas de la ciudad, donde se concentran concentrada casi la totalidad de consumidores de telefonía móvil.

- **SEGMENTACIÓN SOCIOECONÓMICA**

Los usuarios de telefonía móvil prepago y pospago controlado, son en su mayoría de clase media baja, media y media alta.

La clase alta no es un segmento de mercado objetivo pues, a pesar de ser importantes consumidores, usualmente contratan el servicio en planes pospago abiertos, por lo que no requieren de una recarga de saldo.

### 6.9.2 MICROSEGMENTACIÓN

Este estudio apunta a detectar características referidas fundamentalmente a las preferencias de los consumidores:

#### ▪ PUNTO DE VENTA DEL PRODUCTO

Los consumidores requieren que el producto pueda ser adquirido en todo lugar a cualquier momento de día, es por esto que las recargas electrónicas no sólo se deben comercializar en locales especializados de telefonía móvil, centros comerciales o en la calle, sino también lugares como en tiendas de barrio, farmacias que trabajen las 24 horas.

Los jóvenes se encuentran concentrados en colegios y universidades, que se consideraría también un punto de venta estratégico. Las discotecas y licorerías son también puntos de concentración del segmento de mercado.

#### ▪ FRECUENCIA DE USO Y PREFERENCIA DE COMPRA

Una vez al mes es la frecuencia promedio de compra de saldo para celular, y los días que más acogida tiene este producto son los días de promoción y cuando hay fechas especiales como Navidad, Año Nuevo, San Valentín, etc.

### 6.10 PROMOCIÓN

Ya que el negocio es ser distribuidor autorizado de recargas electrónicas de marcas ya establecidas, la promoción al consumidor final de este producto lo realizarán las operadoras de telefonía móvil directamente, quienes financian las campañas comerciales tanto en radio, prensa y televisión con la imagen de sus empresas.

Para la promoción de las recargas electrónicas lo más importante es contar con una *imagen corporativa* y *material POP* que identifique a la empresa que proporciona este producto, para esto es importante determinar la marca, el logo y el slogan.

### 6.10.1 MARCA

Para la definición de la marca es necesario considerar las siguientes cualidades que deben caracterizarla: simpleza, practicidad, único, memorable, con significado, flexible y sostenible.<sup>57</sup> Siguiendo estas cualidades y solicitando el aporte de los clientes potenciales, se ha determinado que la marca con la que se debe manejar la empresa de comercialización de tiempo aire mediante recargas electrónicas debe ser *RECCEL S.A.*, un nombre de tendencia clásica por la formalidad que debe manejar con sus socios estratégicos y clientes.

### 6.10.2 LOGO Y SLOGAN

El logo y el slogan debe ser de fácil recordación y que llame la atención para que los clientes reconozcan la marca que los provee de recargas electrónicas, principalmente los vendedores minoristas, quienes trabajan con más de un distribuidor autorizado que le suministre de otro tipo de mercadería.

Para conseguir este objetivo se requiere que el logo sea sencillo pero que cuente con colores vivos, pero estos variarán de acuerdo a la operadora celular a la que se desee promocionar en determinado caso.

El slogan complementa la idea del nombre de la marca, por lo que para aclarar que se trata de ofrecer el servicio de tiempo aire de telefonía móvil este debe decir “comunicando a tiempo.” (Ver Figura 6.2)

---

<sup>57</sup> [www.apuntesgestion.com/2007/07/09/nombres-de-empresas](http://www.apuntesgestion.com/2007/07/09/nombres-de-empresas)



Figura 6.2

### 6.10.3 MATERIAL PUBLICITARIO

Como se indicó, la campaña publicitaria hacia el cliente final es dada por las operadoras celulares, pero es importante promocionar la marca a través de un proceso de **Branding**<sup>58</sup> que es la creación de valor de marca mediante la administración estratégica de los elementos vinculados en forma directa al nombre y símbolo que lo identifican.

Este proceso está conformado por 5 elementos:

1. Asociación de Marca
2. Calidad Percibida
3. Recordación de Marca (incluye al Posicionamiento)
4. Lealtad de Marca
5. Otros elementos activos de Marca

La manera de alcanzarlo es mediante la creación de *Material POP*, que son artículos promocionales que un cliente puede retener y que sirve para que la

<sup>58</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Branding](https://es.wikipedia.org/wiki/Branding)

imagen de la empresa se vuelva permanente. Entre las opciones que se pueden dar para ofrecer *material POP*, sus formas más conocidas son: llaveros, relojes, calendarios, encendedores, bolígrafos, mouse-pad, calcomanías, agendas personales, gorras, camisetas, tazas, vasos, etc. (Ver anexo B1)

La *papelería* es un factor importante también para la imagen corporativa. (Ver anexo B2)

La *página web* es también una herramienta clave para darse a conocer la marca y la empresa a nivel global, es más, mediante ésta pueden realizar sus pedidos en línea. (Ver Anexo B3)

Los *Flyer* o *trípticos* que contengan brevemente la descripción de la empresa y sus productos y que permita a los gestores de ventas dar una explicación fácilmente. (Ver Anexo B4)

## 6.11 DISTRIBUCIÓN

Para que las recargas electrónicas lleguen al consumidor final se manejará las siguientes estrategias de distribución: (Ver Figura 6.2)

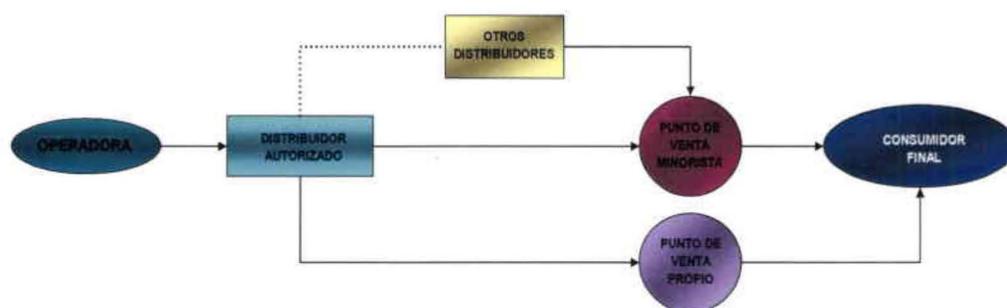


Figura 6.3

1. Mediante alianzas estratégicas con otros distribuidores autorizados que cuenten con una cadena de comercialización estructurada y deseen contar con una unidad de negocio más.
2. Mediante una red de gestores de ventas telefónicos y de campo que ofrezcan el producto a los vendedores minoristas dueños de locales comerciales especializados en telefonía móvil, así como también tiendas de barrio, farmacias, universidades entre otros lugares donde se encuentre concentrado el segmento de mercado objetivo.
3. Mediante puntos de venta propios que se abrirán a partir del segundo año de funcionamiento del negocio. Estos locales también contarán con otros productos y servicios de telefonía móvil.

## 6.12 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para la formulación de las estrategias se deben tomar en cuenta dos factores importantes:

- PRONTO S.A. es una empresa entrante en el mercado.
- Las recargas electrónicas son productos que se encuentran en crecimiento en el mercado.

Tomando en cuenta estos dos puntos se aplicarán las siguientes estrategias de marketing:

### 6.12.1 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO MASIVO

La penetración de mercado es clave, se puede lograr masivamente mediante las estrategias de distribución que se han establecido, principalmente la de las alianzas estratégicas con otros distribuidores autorizados, pues ellos ya tienen su red de comercialización armada.

Una red de vendedores que cuenten con experiencia en el negocio de telefonía móvil y que trabajen en zonas específicas donde ubicar el producto también es una buena estrategia para alcanzar la penetración masiva.

### **6.12.2 ESTRATEGIA DE FORTALEZA DE POSICIÓN**

Para alcanzar la lealtad del cliente así como la satisfacción del servicio brindado es importante definir los medios.

Se manejarán promociones continuas para premiar a los clientes con mayor número de ventas, así como también se entregará material POP para que promocionen las recargas en los locales comerciales.

Para medir el nivel de satisfacción al cliente, los gestores de ventas telefónicos serán capacitados para realizar una encuesta de satisfacción trimestral con el objetivo de receptar sugerencias.

Adicionalmente, el departamento Comercial debe estar en constante investigación del mercado para detectar oportunamente algún cambio en el comportamiento.

### **6.12.3 ESTRATEGIA DE FLANQUEADOR**

Una de las características que diferencia las recargas electrónicas de las tarjetas prepago es que no necesitan ser transportadas para su comercialización, ya que se maneja virtualmente. Con esta ventaja, se puede aplicar la estrategia de flanqueador, que quiere decir, ofrecer el producto donde a la competencia le resulta difícil llegar.

Esto se lo puede conseguir mediante campañas de lanzamiento masivo, en donde se reúna mediante eventos sociales o capacitaciones a una red de distribución específica y se demuestre el producto y sus beneficios.

### 6.13 PROYECCIONES DE VENTA

Para realizar la proyección de ventas se debe calcular el *mercado potencial* de recargas electrónicas. Esto se hará en base a los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada. (Ver Tabla 6.8)

|         |  |   |     |  |   |                |
|---------|--|---|-----|--|---|----------------|
| 628,319 | Personas entre 15 y 40 años que viven en la zona urbana de Quito     | * | 91% | Tienen un teléfono celular                                 | = | 571,770        |
| 571,770 | Personas entre 15 y 40 años que viven Quito y tiene teléfono celular | * | 66% | De personas está dispuesto a comprar recargas electrónicas | = | <b>377,368</b> |

Tabla 6.8

Para calcular el promedio de compra mensual en Quito se toman los datos que indica la Tabla 6.9

|           |   |   |         |   |   |              |
|-----------|---|---|---------|---|---|--------------|
| 9,500,000 | USD mensuales que se consume en Quito en telefonía móvil    | * | 66%     | De personas de hasta 35 años que tienen celular | = | 6,270,000    |
| 6,270,000 | USD mensuales que consumen personas hasta 35 años en Quito. | / | 571,770 | Personas entre 15 y 40 años que tienen celular  | = | <b>10.97</b> |

Tabla 6.9

Como resultado se obtuvo que el *mercado potencial* de Quito en \$ USD de consumo es de \$ USD 4 139 731. (Ver Tabla 6.10)

|         |   |   |       |   |
|---------|---|---|-------|---|
| 377,368 | Personas entre 15 y 40 años que viven en Quito y están dispuestos a comprar recargas electrónicas | * | 10.97 | USD que consumen en promedio mensualmente |
|---------|---|---|-------|---|



**\$ USD 4,139,731      En Quito/mes**

Tabla 6.10

Con su estrategia de expansión geográfica a ciudades con similar comportamiento de mercado que Quito, el mercado potencial crecerá en un 29% en el segundo año y un 13% en el tercero. (Ver Tabla 6.11)

| CIUDAD            | % de consumo | USD \$ Consumo |
|-------------------|--------------|----------------|
| Quito             | 30%          | 4,139,639      |
| Cuenca            | 5%           | 689,940        |
| Ambato y Riobamba | 4.5%         | 620,946        |



**\$ USD 5,450,525** en Quito, Cuenca, Ambato y Riobamba / mes

Tabla 6.11

Tomando en cuenta que PRONTO es una empresa nueva en el mercado, pero que su estrategia de penetración es masiva se estima que la participación será del 10% del mercado potencial (4% del mercado total).

Según el informe *Mobile 2008* que ofrece un amplio estudio de las tendencias de los servicios de telecomunicaciones móviles, determina que el crecimiento de esta industria, que toma en cuenta al crecimiento de la población y otras variables, es del **11% anual** para este año con una posible disminución del 0.6% en el crecimiento de años posteriores.<sup>59</sup>

Por lo que el *mercado objetivo* de PRONTO será del 10% del mercado potencial, con un crecimiento anual del 1% en su participación. (Ver Tabla 6.12)

| AÑO  | CIUDAD                | Mercado Potencial mensual | Mercado Potencial anual | Crecimiento | % de Participación | Ventas anuales | Ventas mensuales |
|------|-----------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|--------------------|----------------|------------------|
| 2008 | UIO                   | 4,139,639                 | 49,675,670              |             | 10%                | 4,967,567      | 413,964          |
| 2009 | UIO / CUE             | 5,360,833                 | 64,329,990              | 29.50%      | 11%                | 7,076,299      | 589,692          |
| 2010 | UIO / CUE / AMB / RBB | 6,017,380                 | 72,208,555              | 12.25%      | 12%                | 8,665,027      | 722,086          |
| 2011 | UIO / CUE / AMB / RBB | 6,595,048                 | 79,140,576              | 9.60%       | 13%                | 10,288,275     | 857,356          |

Tabla 6.12

<sup>59</sup> <http://sociedaddelainformacion.wordpress.com/el-crecimiento-del-sector-de-las-telecomunicaciones2007>

### 6.13.1 PROYECCIÓN POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La distribución de las recargas electrónicas será diferente en el transcurso de los años de acuerdo al cumplimiento de las estrategias planteadas, que en un inicio se enfocará en ganar mercado con alianzas estratégicas con otros distribuidores autorizados y posteriormente se enfocará más en las ventas a puntos de venta de minoristas y puntos de venta propios. (Ver Tabla 6.13)

| Canales               | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Otros Distribuidores  | 70%         | 65%         | 60%         | 55%         |
| Vendedores minoristas | 30%         | 30%         | 33%         | 35%         |
| Locales Propios       |             | 5%          | 7%          | 10%         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Tabla 6.13

Las recargas electrónicas en sus dos tipos de productos, contarán todos los años con una participación de:

- Recargas automáticas 35%
- Pines electrónicos 65%

El nivel de ventas de acuerdo a la operadora que provee tiempo aire estará distribuido de acuerdo a la demanda de recargas electrónicas. Movistar será el que más nivel de ventas tenga por ser la que más lo promueve. (Ver Tabla 6.14)

| Operadora    | Tipo     | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        |
|--------------|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Movistar     | Pines    | 25%         | 22%         | 19%         | 16%         |
|              | Recargas | 35%         | 35%         | 35%         | 35%         |
| Porta        | Pines    | 35%         | 37%         | 39%         | 41%         |
| Alegro       | Pines    | 5%          | 6%          | 7%          | 8%          |
| <b>TOTAL</b> |          | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Tabla 6.14

En base a los datos calculados, el análisis de las ventas se las realiza en tres escenarios:

### 6.13.2 ESCENARIO ESPERADO

Se estima que la participación de mercado es la establecida inicialmente, el 10% en el primer año con un crecimiento del 1% anual y una exitosa estrategia de expansión geográfica a partir del segundo año que incremente un 32% el mercado potencial. Los canales de distribución y la aportación de los proveedores se encuentran en los niveles indicados anteriormente. (Ver Tabla 6.15 y 6.16)

| Ventas/<br>Operadora | Tipo     | 2008             | 2009             | 2010             | 2011              |
|----------------------|----------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Movistar             | Pines    | 1,241,892        | 1,556,786        | 1,646,355        | 1,646,124         |
|                      | Recargas | 1,738,648        | 2,476,705        | 3,032,759        | 3,600,896         |
| Porta                | Pines    | 1,738,648        | 2,618,231        | 3,379,360        | 4,218,193         |
| Alegro               | Pines    | 248,378          | 424,578          | 606,552          | 823,062           |
| <b>TOTAL</b>         |          | <b>4,967,567</b> | <b>7,076,299</b> | <b>8,665,027</b> | <b>10,288,275</b> |

Tabla 6.15

| Ventas/<br>Canal      | 2008             | 2009             | 2010             | 2011              |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Otros Distribuidores  | 3,477,297        | 4,599,594        | 5,199,016        | 5,658,551         |
| Vendedores minoristas | 1,490,270        | 2,122,890        | 2,859,459        | 3,600,896         |
| Locales Propios       | -                | 353,815          | 606,552          | 1,028,827         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>4,967,567</b> | <b>7,076,299</b> | <b>8,665,027</b> | <b>10,288,275</b> |

Tabla 6.16

### 6.13.3 ESCENARIO OPTIMISTA

Se asume que el posicionamiento de la marca y la expansión geográfica permiten un crecimiento del 2% de la participación de mercado, manteniéndose los canales

de distribución y la aportación de los proveedores en los mismos niveles calculados. (Ver Tabla 6.17 a 6.19)

| AÑO  | Mercado Potencial anual | % de Participación | Ventas anuales | Ventas mensuales |
|------|-------------------------|--------------------|----------------|------------------|
| 2008 | 49,675,670              | 10%                | 4,967,567      | 413,964          |
| 2009 | 64,329,990              | 12%                | 7,719,599      | 643,300          |
| 2010 | 72,208,555              | 14%                | 10,109,198     | 842,433          |
| 2011 | 79,140,576              | 16%                | 12,662,492     | 1,055,208        |

Tabla 6.17

| Ventas/ Operadora | Tipo     | 2008             | 2009             | 2010              | 2011              |
|-------------------|----------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Movistar          | Pines    | 1,241,892        | 1,698,312        | 1,920,748         | 2,025,999         |
|                   | Recargas | 1,738,648        | 2,701,860        | 3,538,219         | 4,431,872         |
| Porta             | Pines    | 1,738,648        | 2,856,252        | 3,942,587         | 5,191,622         |
| Alegro            | Pines    | 248,378          | 463,176          | 707,644           | 1,012,999         |
| <b>TOTAL</b>      |          | <b>4,967,567</b> | <b>7,719,599</b> | <b>10,109,198</b> | <b>12,662,492</b> |

Tabla 6.18

| Ventas/ Canal         | 2008             | 2009             | 2010              | 2011              |
|-----------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Otros Distribuidores  | 3,477,297        | 5,017,739        | 6,065,519         | 6,964,371         |
| Vendedores minoristas | 1,490,270        | 2,315,880        | 3,336,035         | 4,431,872         |
| Locales Propios       | 0                | 385,980          | 707,644           | 1,266,249         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>4,967,567</b> | <b>7,719,599</b> | <b>10,109,198</b> | <b>12,662,492</b> |

Tabla 6.19

#### 6.13.4 ESCENARIO PESIMISTA

Se asume que la demanda del producto disminuye 1% en relación al escenario esperado por factores como una recesión económica, entrada de nuevos competidores o cambios de negociación con los proveedores o canales de distribución. (Ver Tabla 6.20 a 6.22)

| AÑO  | Mercado Potencial anual | % de Participación | Ventas anuales | Ventas mensuales |
|------|-------------------------|--------------------|----------------|------------------|
| 2008 | 49,675,670              | 10%                | 4,967,567      | 413,964          |
| 2009 | 64,329,990              | 9%                 | 5,789,699      | 482,475          |
| 2010 | 72,208,555              | 8%                 | 5,776,684      | 481,390          |
| 2011 | 79,140,576              | 7%                 | 5,539,840      | 461,653          |

Tabla 6.20

| Ventas/ Operadora | Tipo     | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             |
|-------------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Movistar          | Pines    | 1,241,892        | 1,273,734        | 1,097,570        | 886,374          |
|                   | Recargas | 1,738,648        | 2,026,395        | 2,021,840        | 1,938,944        |
| Porta             | Pines    | 1,738,648        | 2,142,189        | 2,252,907        | 2,271,335        |
| Alegro            | Pines    | 248,378          | 347,382          | 404,368          | 443,187          |
| <b>TOTAL</b>      |          | <b>4,967,567</b> | <b>5,789,699</b> | <b>5,776,684</b> | <b>5,539,840</b> |

Tabla 6.21

| Ventas/ Canal         | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Otros Distribuidores  | 3,477,297        | 3,763,304        | 3,466,011        | 3,046,912        |
| Vendedores minoristas | 1,490,270        | 1,736,910        | 1,906,306        | 1,938,944        |
| Locales Propios       | 0                | 289,485          | 404,368          | 553,984          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>4,967,567</b> | <b>5,789,699</b> | <b>5,776,684</b> | <b>5,539,840</b> |

Tabla 6.22



apítulo 7:

ANÁLISIS  
FINANCIERO

## CAPÍTULO 7

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

En el presente capítulo se realizará el análisis del proyecto presentado con el fin de apoyar la toma de decisiones referentes a la inversión y el costo de oportunidad que resulta del presente proyecto.

#### **7.1 BENEFICIOS DEL ESTUDIO FINANCIERO**

- Es una herramienta clave para hacer un uso eficiente de los recursos económicos.
- Maximiza el capital invertido por los accionistas.
- Permite mantener los flujos de efectivo en niveles normales.
- Establece índices que permiten conocer la situación de la empresa.
- Mide el costo de oportunidad de las inversiones.

#### **7.2 SUPUESTOS FINANCIEROS**

Para realizar el análisis financiero del plan de negocios, se tomarán en cuenta los siguientes supuestos:

1. El período del análisis es de 4 años, dado que el negocio es muy dinámico y de corto plazo. Además, la inestabilidad política y económica actual del Ecuador no permite realizar un proyecto a un plazo mayor.

2. Se constituirá una empresa de Sociedad Anónima con 3 accionistas, uno aportará el 51% y los otros dos el 49% restante.
3. Los socios comprarán acciones con valor nominal de 10 USD/ acción y pueden ser negociados en Casas de Bolsas de Valores. (Ver Anexo C2)
4. La estructura del capital se hará bajo dos modelos, uno con apalancamiento y uno sin apalancamiento.
5. Los dividendos obtenidos serán reinvertidos en la empresa los cuatro primeros años.
6. El nivel de ventas será el calculado en el Plan de Marketing, en su proyección de ventas. (Ver Anexo C3 y C4).
7. Los gastos administrativos serán en el primer año de una sola oficina en Quito, a partir del 2do año será de la oficina Matriz en Quito y tres oficinas más en las ciudades donde se abrirán puntos de venta. (Ver Anexo C5)
8. Los gastos de ventas y de publicidad están sujetos al nivel de ventas. (Ver Anexo C7)
9. Cada sucursal tendrán un centro de costos y un presupuesto de ventas independiente.
10. La nómina del personal está compuesta inicialmente por 5 personas administrativas y 10 ejecutivos de venta, entre gestores de venta telefónica y de campo. (Ver Anexo C6)
11. Se hará un incremento salarial del 5% anual.

12. A partir del segundo año se sumará a la nómina el personal de los nuevos puntos de venta y más ejecutivos de venta.
13. Los costos de arriendo de oficinas y/o locales incrementan en un 10% anual.
14. La depreciación de los activos fijos de la empresa se realizarán mediante el método lineal.
15. El proyecto se analizará bajo tres posibles escenarios: Esperado, Optimista y Pesimista.
16. El capital de trabajo equivale del proyecto debe ser de 28 días, pues los clientes realizan sus pagos al contado, únicamente los distribuidores pueden contar con un crédito de máximo 4 días. Por lo que se mantendrá con un inventario suficiente para poder 4 semanas, mientras tanto ya ingresará el flujo de otras ventas.

### 7.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para poder iniciar las operaciones se requiere de una establecer su inversión inicial (Ver Tabla 7.1), la cual, está conformada por inversión en infraestructura y el Capital de Trabajo (Ver Tabla 7.2). La inversión inicial es igual en los 3 escenarios, pero en años posteriores existe variaciones, pues dependen del nivel de ventas. (Ver Anexo C1)

| RUBRO                          | VALOR          |
|--------------------------------|----------------|
| Muebles de oficina             | 1,354          |
| Equipo de computación          | 5,399          |
| Equipos de voz y datos         | 424            |
| Software                       | 5,000          |
| Adecuación oficina             | 350            |
| Gasto de constitución          | 600            |
| Aporte de capital              | 800            |
| Capital de trabajo             | 373,268        |
| <b>TOTAL INVERSION INICIAL</b> | <b>387,195</b> |

Tabla 7.1

| CAPITAL DE TRABAJO        | VALOR            |
|---------------------------|------------------|
| Costos Fijos anuales      | 104,854          |
| Costos Variables anuales  | 4,694,317        |
| <b>TOTAL COSTOS</b>       | <b>4,799,171</b> |
| Tiempo (meses)            | 0.93             |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b> | <b>373,268</b>   |

Tabla 7.2

La estructura del capital para la inversión inicial dependerá de la decisión de los accionistas de aportar la totalidad del capital o financiar mediante préstamo bancario el 50%. (Ver Anexo C2)

### 7.3.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

De acuerdo a la proyección de ventas presentada en el Plan de Marketing para los tres escenarios se ha determinado que el *Punto de Equilibrio* para el proyecto en nivel de ventas es el que muestra la Tabla 7.3. El desarrollo del cálculo del mismo está en los Anexos C5 al C8.

| Escenario | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Optimista | 1,906,206 | 2,615,999 | 3,651,889 | 4,536,998 |
| Pesimista | 1,906,206 | 1,980,281 | 2,416,266 | 2,491,040 |
| Moderado  | 1,906,206 | 2,562,075 | 3,361,055 | 4,125,047 |

Tabla 7.3

### 7.3.2 ANÁLISIS FINANCIERO SIN APALANCAMIENTO

En este modelo se determina que no existe deuda por préstamos financieros, sino que el 100% del capital necesario para poner en marcha el proyecto es aportado por los tres socios accionistas.

Dentro de los tres escenarios presentados se determina que la inversión tiene los rendimientos de que muestran en la Tabla 7.4.

|           | TIR | VAN     |
|-----------|-----|---------|
| Esperado  | 22% | 74,890  |
| Optimista | 30% | 158,791 |
| Pesimista | 14% | 2,530   |

Tabla 7.4

Este análisis fue hecho en base a un costo de oportunidad obtenido mediante un Modelo de equilibrio de activos financieros (Ver Anexo C9). El desarrollo del flujo de efectivo para calcular estos índices se encuentran en el Anexo C10 a C12.

Los resultados obtenidos dentro de los tres escenarios son favorables para los inversionistas, ya que el TIR (Tasa Interna de Retorno) es mayor que el costo de oportunidad y el VAN (Valor Actual Neto) de la inversión es positiva.

Para realizar un análisis más a fondo se tomaron calcularon índices financieros de rentabilidad y liquidez. (Ver Anexo C13)

- **ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

#### Retorno sobre Activos

$$RA = \frac{UtilidadNeta}{Activos}$$

| Escenario | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|------|------|------|------|
| Esperado  | 16%  | 23%  | 26%  | 29%  |
| Optimista | 16%  | 25%  | 29%  | 34%  |
| Pesimista | 16%  | 21%  | 22%  | 23%  |

Tabla 7.5

### Retorno sobre Patrimonio

$$RP = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

| Escenario | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|------|------|------|------|
| Esperado  | 18%  | 26%  | 31%  | 35%  |
| Optimista | 18%  | 29%  | 35%  | 42%  |
| Pesimista | 18%  | 25%  | 25%  | 27%  |

Tabla 7.6

## ▪ ÍNDICES DE LIQUIDEZ

### Capital de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

| Escenario | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| Esperado  | 481,928 | 533,873 | 560,476 | 586,143 |
| Optimista | 481,928 | 554,545 | 600,938 | 655,000 |
| Pesimista | 481,928 | 521,119 | 519,653 | 529,142 |

Tabla 7.7

**Liquidez**

$$Liquidez = \frac{ActivoCorriente}{PasivoCorriente}$$

| Escenario | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|------|------|------|------|
| Esperado  | 9.1  | 7.0  | 6.4  | 5.8  |
| Optimista | 9.1  | 6.5  | 5.7  | 5.1  |
| Pesimista | 9.1  | 7.4  | 7.5  | 7.3  |

Tabla 7.8

**7.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO CON APALANCAMIENTO**

En este modelo se ha determinado que el 50% de la inversión inicial será aportada por los accionistas y el otro 50% por préstamo bancario. Por lo cual se hizo el cálculo de una tabla de amortización del préstamo para determinar cuál es su efecto en los Flujos de Efectivo, con lo que se revisará si beneficia al inversionista este endeudamiento. (Ver Anexo C14)

Dentro de los tres escenarios presentados se determina que la inversión tiene los rendimientos de que muestran en la Tabla 7.9.

|           | TIR | VAN     |
|-----------|-----|---------|
| Esperado  | 34% | 94,435  |
| Optimista | 46% | 176,561 |
| Pesimista | 20% | 23,627  |

Tabla 7.9

El análisis con apalancamiento fue hecho en base a un costo de oportunidad obtenido mediante un Modelo de equilibrio de activos financieros (Ver Anexo C9). El desarrollo del flujo de efectivo para calcular estos índices se encuentran en el Anexo C15 a C17.

Los resultados obtenidos de VAN y TIR dentro de los tres escenarios son incluso más favorables para los inversionistas comparándolo con el análisis sin apalancamiento. Pero estudiar más a fondo su efecto se analizarán los mismos índices financieros de rentabilidad y liquidez. (Ver Anexo C18)

## ▪ ÍNDICES DE RENTABILIDAD

### Retorno sobre Activos

$$RA = \frac{UtilidadNeta}{Activos}$$

| Escenario | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|------|------|------|------|
| Esperado  | 17%  | 26%  | 32%  | 40%  |
| Optimista | 17%  | 28%  | 36%  | 44%  |
| Pesimista | 17%  | 25%  | 28%  | 34%  |

Tabla 7.10

### Retorno sobre Patrimonio

$$RP = \frac{UtilidadNeta}{Patrimonio}$$

| Escenario | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|------|------|------|------|
| Esperado  | 31%  | 43%  | 47%  | 52%  |
| Optimista | 31%  | 46%  | 53%  | 59%  |
| Pesimista | 31%  | 40%  | 41%  | 43%  |

Tabla 7.11

- **ÍNDICES DE LIQUIDEZ**

### Capital de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

| Escenario | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| Esperado  | 426,966 | 437,955 | 417,527 | 389,189 |
| Optimista | 426,966 | 458,627 | 457,989 | 458,046 |
| Pesimista | 426,966 | 425,201 | 376,705 | 332,188 |

Tabla 7.12

### Liquidez

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

| Escenario | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|------|------|------|------|
| Esperado  | 6.6  | 5.3  | 4.7  | 4.1  |
| Optimista | 6.6  | 5.1  | 4.4  | 3.8  |
| Pesimista | 6.6  | 5.6  | 5.3  | 4.8  |

Tabla 7.13

- **ÍNDICES DE APALANCAMIENTO**

### Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

| Escenario | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------|------|------|------|------|
| Esperado  | 0.45 | 0.39 | 0.32 | 0.24 |
| Optimista | 0.45 | 0.38 | 0.32 | 0.26 |
| Pesimista | 0.45 | 0.39 | 0.31 | 0.20 |

Tabla 7.14

#### 7.3.4 RESULTADOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Del análisis de las dos opciones, con o sin apalancamiento, se ha determinado en base a los índices presentados que la mejor opción para poner en marcha este proyecto es a través de un apalancamiento financiero, ya que tanto la rentabilidad como la liquidez se mantienen en un margen mayor. Adicionalmente como experiencia en el giro del negocio se sabe que una buena estrategia para alcanzar éxito es mantener un período de conversión del efectivo favorable, es decir, trabajar con el dinero de los proveedores y entidades financieras.

Aunque ambas opciones son rentables para los accionistas, la decisión depende de si se desea que la empresa sea propiedad únicamente de los accionistas o sea compartida con terceras personas.



apítulo 8:

PLAN DE  
CONTINGENCIA

## CAPÍTULO 8

### PLAN DE CONTINGENCIA

#### 8.1 PROPUESTAS A RIESGOS INTERNOS

Toda empresa se encuentra expuesta a problemas que impiden su normal funcionamiento, por lo que, es importante determinar posibles alternativas para minimizarlos al máximo, de esta manera perseverar el bienestar de todo el equipo de trabajo.

Entre los inconvenientes con los que se pueden presentar están los siguientes:

##### 8.1.1 CONFLICTOS INTERNOS

La organización es susceptible a tener problemas interpersonales entre compañeros de trabajo por falta de integración o por desacuerdos de opinión o decisión, ocasionando que el ambiente laboral sea inadecuado para todos.

##### *Plan de contingencia:*

- El Departamento de Desarrollo Organizacional cuenta con mecanismos de mediación de conflictos, en los que tiene la autoridad para reunir los implicados en el conflicto, además cuenta con el derecho de realizar llamados de atención, memorandos e incluso hasta despidos de acuerdo a la magnitud del problema.
- El Departamento de Desarrollo Organizacional dispone de un presupuesto mensual dentro de las comisiones sobre productividad, para realizar reuniones con todo el equipo de trabajo. En el caso de existir una

desmotivación general solicitar más presupuesto para realizar seminarios o paseos de integración fuera de las oficinas.

### 8.1.2 PROBLEMAS EN LOS CANALES DE VENTAS DIRECTOS

Los ejecutivos de venta de campo son los que tienen más probabilidad de salida de la empresa tienen, pues su trabajo no es en un lugar fijo por lo que no se puede tener un buen control sobre ellos.

#### *Plan de contingencia:*

- Para no perder los clientes que el vendedor haya contactado, el Jefe Comercial es el responsable de exigir a los ejecutivos un reporte de datos del cliente, sobre el cual se pagará un proporcional de sus comisiones sobre ventas.
- Se mantendrá una tabla de comisiones de ventas para los ejecutivos que con bonos de cumplimiento para el personal que mantenga un alto promedio de ventas. Esta tabla será analizada continuamente con las tablas que maneja la competencia para mantener motivado al personal.

### 8.1.3 PROBLEMAS EN LA PLATAFORMA DE RECARGAS ELECTRÓNICAS

Al ser un sistema totalmente electrónico el que se manejará debido al giro del negocio, este se encuentra susceptible a problemas de congestión o la caída del sistema por tiempos indeterminados.

***Plan de contingencia:***

- Cuando dentro de un tiempo mayor a un día el que no se pueda trabajar con la plataforma de recargas se realizará la compra de tarjetas prepago a los socios estratégicos y operadoras celulares para no perder las ventas.
- En el caso de que algún cliente haya sido perjudicado por problemas en el sistema, se le recompensará con un descuento mayor en su próxima compra. Los gestores telefónicos serán capacitados para manejar conflictos con los clientes con el fin de no perder la confianza en el producto.

**8.2 PROPUESTAS A RIESGOS EXTERNOS**

Las decisiones de los proveedores y socios estratégicos influyen en determinada medida en la dirección que pueda tomar la empresa, por lo que, en el caso de presentarse un factor externo se presentan las siguientes estrategias alternativas:

**8.2.1 INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES**

El negocio de las telecomunicaciones se encuentra en crecimiento, con lo que existe una alta probabilidad de que ingresen más competidores en el mercado.

- Se reforzará la campaña de posicionamiento de la marca con más material POP y ofreciendo descuentos adicionales a los clientes que tengan mayor facturación.
- Realizar benchmarking para determinar cuáles son los márgenes de rentabilidad que ofrece la competencia y cuáles son las estrategias que pondrán en marcha.

- En el caso de que el competidor no cuente con recargas electrónicas entre sus productos, realizar la alianza estratégica.

### 8.2.2 FALTA DE ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO

Las recargas electrónicas por el hecho encontrarse en un proceso de crecimiento y penetración de mercado todavía no ha alcanzado a contar con la total confianza de los clientes.

#### ***Plan de contingencia:***

- Reuniones de negociación con las operadoras celulares para que refuercen la campaña de penetración del producto al mercado con campañas masivas de publicidad.
- Promociones en los puntos propios donde se promueva el consumo de las recargas electrónicas atando su compra con la compra de teléfonos celulares.
- Campañas de lanzamiento con eventos sociales donde sean invitados todos los clientes de nuestra red.

### 8.2.3 CAMBIO EN LAS CONDICIONES DEL NEGOCIO

El alto poder de negociación que tienen las operadoras sobre los distribuidores autorizados les permite realizar cambios en las condiciones del negocio que podría adjudicar o perjudicar a toda la red.

***Plan de contingencia:***

- Coordinar comités con las empresas de la competencia y socios estratégicos para presentar nuevas propuestas favorables para ambas partes.
- Se convocará a comités con los representantes de las operadoras celulares y de las empresas de la competencia para renegociar las condiciones.
- En el caso de darse únicamente cambios en las recargas electrónicas, haciendo que las condiciones no permitan mantener su funcionamiento, la empresa se diversificará a otros negocios de telecomunicaciones como reventa de minutos en cabinas telefónicas, subdistribución de equipos celulares en prepago y pospago, así como también se puede seguir haciendo uso de la plataforma diversificando a otros sectores.



apítulo 9:

**CONCLUSIONES Y**

**RECOMENDACIONES**

## CAPÍTULO 9

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 9.1 CONCLUSIONES

Una vez analizados los factores externos e internos se concluye que la implementación del negocio para la comercialización de tiempo aire celular mediante recargas electrónicas es factible y su implementación debe ser inmediata. Las principales razones que lo justifican son las siguientes:

- La telefonía móvil en el Ecuador cuenta con un potencial crecimiento en la actualidad, pues las operadoras celulares, Porta, Movistar y Alegro continúan invirtiendo en nuevas opciones innovadoras para atraer más clientes.
- Los adolescentes y jóvenes menores a 30 años de todos los niveles sociales son quienes le dan preferencia al uso de los teléfonos celulares, por lo que también es el segmento de mercado objetivo para las operadoras celulares, lo que facilita la penetración de las recargas electrónicas en este nicho.
- En Quito se concentra la tercera parte del nivel de ventas de tiempo aire celular, y es la ciudad que mayor aceptación le da a las recargas electrónicas, por lo que es el lugar más indicado para comenzar con la operación.
- No existen actualmente competidores potenciales para comercializar recargas electrónicas, pues únicamente dos empresas se encuentran especializadas en estos productos.
- Las operadoras celulares, principalmente Movistar, apoya la penetración de las recargas electrónicas al mercado, pues esto reduce sus costos operativos y les

permite llegar a más lugares sin necesidad de incurrir en gastos de transportación.

- La infraestructura que la empresa necesita para constituirse es simple, sus costos de inversión en activos fijos es baja y fácil de reubicarse.
- La principal inversión que se requiere es el capital de trabajo, lo que sirve como barrera de entrada para nuevos competidores.
- El proyecto es rentable aún contando con una modesta participación de mercado, ofreciendo ganancias para los inversionistas desde el primer año, y con su resolución de reinvertir sus utilidades los cuatro primeros años genera aún mejores ganancias en un mediano plazo para ellos.
- En base al análisis financiero se ha determinado que es viable realizar la inversión con apalancamiento mediante un préstamo financiero, por lo que hay que afianzar las relaciones con entidades financieras que ofrezcan tasas de interés atractivas para mantener negociaciones a largo plazo.

## 9.2 RECOMENDACIONES

- El plan de negocio requiere mantener de permanente contacto con los centros de tecnología de información y comunicación TIC, para implementar todas las innovaciones que día a día aparecen en el mercado de telefonía celular.
- El éxito del negocio será posible realizando periódicas investigaciones de mercado, que permitan diseñar el producto para los nuevos requerimientos de los clientes y crecientes volúmenes de demanda.

- Las estrategias corporativas deberán ser innovadas permanentemente, dados los cambios dinámicos del negocio.
- Las estrategias de marketing deben ser diseñadas con las mejores herramientas publicitarias, para superar la competencia de los productos sustitutos.
- El tamaño de la empresa y el número de locales deberá variar según la evolución de la demanda, incluso podría rebasar el escenario optimista, puesto que los índices de crecimiento futuros son alentadores.
- Es crucial contar con plazos mayores de las cuentas por pagar a los plazos de las cuentas por cobrar, permitiendo manejar con solvencia la alta liquidez del negocio.
- Conseguir socios accionistas y financiamiento bancario para el proyecto será muy fácil dada la liquidez del negocio.
- Implementar el negocio inmediatamente por el respaldo de las tres operadoras ofrecen actualmente.

## BIBLIOGRAFÍA

Thomas Dan, El Sentido de los Negocios, Primera reimpresión, Editorial Continental, México, 1996.

Bateman Thomas, Snell Scott, Administración una ventaja Competitiva, Cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.

Thompson Arthur, Strickland A. J., Administración estratégica, Decimatercera edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.

Johnson Gerry, Scholes Kevan, Dirección Estratégica, Quinta edición, Editorial Prentice Hall, España, 2001.

Walker, Boyd, Mullins, Larréché, Marketing Estratégico, Cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.

Fred, David R., Administración Estratégica, Novena edición, Editorial Prentice Hall, México, 2003.

Markides Constantinos C., En la estrategia esta el éxito, Editorial Norma, Colombia, 2002.

Malhotra Naresh K., Investigación de mercados, Cuarta edición, Editorial Prentice Hall, México, 2004.

Rayburn Gayle, Contabilidad y administración de costos, Sexta edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999.

Brealey, Myers, Marcus, Fundamentos de finanzas corporativas, Cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill, España, 2004.

Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Décima edición, Editorial Pearson – Prentice Hall, México, 2004.

Mariño Navarrete Hernando, Gerencia de Procesos, Quinta reimpresión, Editorial Alfaomega, Bogotá, 2004.

Galindo Edwin, Estadística para la Ingeniería y la Administración, Primera edición, Editorial Gráficas Mediavilla Hnos., Quito, 1999.

Render Barry, Heizer Jay, Dirección de la Producción Decisiones Estratégicas, Sexta edición, Editorial Pearson – Prentice Hall, España, 2001.

Besley Scott, Brigham Eugene F., Fundamento de Administración Financiera, Duodécima edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.

Vélez Pareja Ignacio, Decisiones empresariales bajo riesgo e Incertidumbre, Editorial Norma, Colombia, 2003.

Dumrauf Guillermo L., Finanzas Corporativas, Editorial Grupo Guía, Argentina, 2003.

Burbano Jorge, Presupuestos enfoque de gestión, planeación y control de recursos, Tercera edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2005.

Sáinz de Vicuña Ancín José María, Plan de Marketing en la práctica, Séptima edición, Editorial Mc Graw Hill, España, 2005.

## REVISTAS Y PUBLICACIONES

Pulso Ecuador, Publicación: Evolución del Ingreso 2006 y Proyección 2007, Enero 2007.

Pulso Ecuador, Publicación: Evolución de la distribución del ingreso, Enero 2007.

Pulso Ecuador, Publicación: Evaluación de la canasta de consumo de hogares, Octubre 2005.

Corporación Centro de Estudios y Análisis CEA INFO de la Cámara de Comercio de Quito, Boletín Económico, ejemplar #34, marzo 2007.

Programa de Encuestas de Coyuntura, Banco Central del Ecuador, Segundo Trimestre, 2006.

Revista Gestión Economía y Sociedad. Ejemplar: No. 158, Agosto 2007.

Revista Deloitte, Informativo Gerencial, Enero 2007.

Revista Ekos,

Markop, Índice estadístico del Ecuador, Edición 2006.

BCE, Dirección General de Estudios, Hechos Estilizados de 31 Sectores Productivos en Ecuador, Abril 2003.

FLACSO Ecuador, Publicación Análisis de coyuntura económica 2007, Enero 2008.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- Banco Central del Ecuador: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
  - Estadísticas / Boletines Estadísticos
  - Estadísticas / Indicadores de coyuntura
  - Estadísticas / Previsiones Económicas
  
- Instituto nacional de Estadística y Censos: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
  - Estadísticas de precios
  - Población y Vivienda
  - Ingresos y Gastos
  - VI Censo de población y V de vivienda
  
- SUPTEL: [www.suptel.gov.ec](http://www.suptel.gov.ec)
- CONATEL: [www.conatel.gov.ec](http://www.conatel.gov.ec)
- ILDIS: [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec)
- MICIP: [www.micip.gov.ec](http://www.micip.gov.ec)
- Movistar: [www.movistar.com.ec](http://www.movistar.com.ec)
- Porta: [www.porta.com.ec](http://www.porta.com.ec)
- Alegro: [www.alegro.com.ec](http://www.alegro.com.ec)
- Diario El Universo: [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)
- Diario Expreso: [www.expreso.ec](http://www.expreso.ec)
- Diario El Comercio: [www.elcomercio.com.ec](http://www.elcomercio.com.ec)

- Diario Hoy: [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)
- Diario La Hora: [www.dlh.lahora.com.ec](http://www.dlh.lahora.com.ec)
- Diario El Mercurio: [www.elmercurio.com.ec](http://www.elmercurio.com.ec)
- Enciclopedia Wikipedia: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## ACRÓNIMOS

|                |   |
|----------------|---|
| <b>BCE</b>     | Banco Central del Ecuador                             |
| <b>CEPAL</b>   | Comisión económica para América Latina y el Caribe    |
| <b>OIT</b>     | Organización Internacional del trabajo                |
| <b>PNUD</b>    | Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo    |
| <b>ILDIS</b>   | Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales |
| <b>INEC</b>    | Instituto Nacional de Estadística y Censos            |
| <b>SRI</b>     | Servicio de Rentas internas                           |
| <b>RUC</b>     | Registro Único de Contribuyentes                      |
| <b>TIC</b>     | Tecnologías de la Información y las comunicaciones    |
| <b>SUPTTEL</b> | Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador    |
| <b>SENATEL</b> | Secretaria Nacional de Telecomunicaciones             |
| <b>CONATEL</b> | Consejo nacional de Telecomunicaciones                |
| <b>IVR</b>     | Interactive Voice Response                            |
| <b>ARPU</b>    | Average Revenue per User                              |
| <b>ERP</b>     | Enterprise Resource Planning                          |



**NEXOS**



**NEXOS A**

## ANEXO A1

### ENTREVISTA DIRIGIDA AL EXPERTO DE TRÁFICO EN TELEFONÍA MÓVIL DE LA SUPTEL

- 1) ¿Cuál es la principal función de la SUPTEL dentro de las Telecomunicaciones de telefonía móvil?
- 2) ¿Cuáles han sido las regulaciones que ha hecho en estos últimos años?
- 3) ¿Cómo se manejan actualmente las 3 operadoras celulares que trabajan en el país?
- 4) ¿Cuánto es el tráfico de tiempo aire que tiene cada una?
- 5) ¿Cuál es la proyección de consumo de tiempo aire para este año?
- 6) ¿Considera que va a existir cambios con el nuevo contrato de licitación que se va a firmar con Porta y Movistar?

## ANEXO A2

### ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DE CONSUMO MASIVO DE UNA OPERADORA DE TELEFONÍA MÓVIL

- 1) ¿Cómo se encuentra actualmente el negocio de telefonía móvil?
- 2) ¿A qué segmentos de mercado se encuentra dirigido (Movistar/Porta) principalmente?
- 3) ¿Cuáles son los productos que (Movistar/Porta) ofrece a sus clientes?
- 4) ¿En cuánto a la venta de tiempo aire, cuáles son todas sus opciones de comercializarlo? ¿Cuál de estas opciones es la más promocionada?
- 5) Tomando en cuenta que las recargas electrónicas de tiempo aire aún es un producto nuevo en nuestro país ¿Cree usted reemplazarán en un futuro a las tarjetas prepago?
- 6) ¿Cuáles son las ventajas que usted considera que tienen las tarjetas electrónicas con respecto a las otras opciones de venta de tiempo aire?
- 7) ¿Y cuáles son las desventajas de las recargas electrónicas?
- 8) ¿Cuál es el nivel de aceptación que han tenido sus clientes a las recargas electrónicas desde su lanzamiento?
- 9) ¿Cuáles son las estrategias que está aplicando (Movistar) para el crecimiento de este producto?

## ANEXO A3

### ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES DE DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS

- 1) ¿Cómo se encuentra actualmente el negocio de distribución de telefonía móvil?
- 2) ¿A qué segmentos de mercado se encuentra dirigido principalmente?
- 3) ¿Cuáles son los productos que ofrece a sus clientes? ¿Cuál es el más rentable?
- 4) ¿En cuánto a la venta de tiempo aire, cuáles son todas sus opciones de comercializarlo? ¿Cuál de estas opciones es la mejor para su empresa?
- 5) ¿Cuántos distribuidores autorizados existen actualmente? ¿Cuál es su participación en el mercado?
- 6) ¿Las recargas electrónicas son productos que cuentan las 3 operadoras celulares? ¿Cuál es su nivel de ventas?
- 7) Tomando en cuenta que las recargas electrónicas de tiempo aire aún es un producto nuevo en nuestro país ¿Cree usted reemplazarán en un futuro a las tarjetas prepago?
- 8) ¿Cuáles son las ventajas/ desventajas que considera que tienen las tarjetas electrónicas con respecto a las otras opciones de venta de tiempo aire?
- 9) ¿Cuál es el nivel de aceptación que han tenido sus clientes a las recargas electrónicas desde su lanzamiento?

## ANEXO A4

### ENTREVISTA DIRIGIDA VENEDORES MINORISTAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL

- 1) ¿Cómo se encuentra actualmente su negocio?
- 2) ¿Cuáles son los productos de (Movistar/Porta) que ofrece a sus clientes?
- 3) ¿Cuál el producto que más rentabilidad le da?
- 4) ¿Cuál es el monto promedio de ventas entre tarjetas prepago y recargas electrónicas?
- 5) ¿Usted vende en su local recargas electrónicas?
- 6) ¿Tiene aceptación entre sus clientes las recargas electrónicas? ¿Por qué sí o por qué no?
- 7) ¿Qué ventajas considera usted que tienen las recargas electrónicas?
- 8) ¿Y cuáles son las desventajas?
- 9) ¿Cree usted que vender recargas electrónicas es mejor que vender tarjetas prepago? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?
- 10) ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar en cuanto a la comercialización de recargas electrónicas?

## **ANEXO A5**

### **GUÍA DE ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL**

#### **1.1.1 Etapa de Introducción**

- Bienvenida al grupo, agradeciéndoles por su presencia.
  
- Poner a disposición del grupo las facilidades del local en la que se llevará a cabo el Grupo Focal.
  
- Solicitar que cumplan con las siguientes normas:
  - Mantener los celulares apagados.
  - Solo hablará una persona a la vez.
  - Evitar interrumpir a los compañeros.
  - Expresar con completa libertad y sinceridad sus ideas y opiniones.
  - Evitar la crítica entre compañeros.
  - No fumar.
  - Se pueden acercar libremente a la mesa del café.
  
- Recordar a los participantes que los nombres de los participantes no serán publicados, que no serán juzgados ni criticados por las opiniones o ideas que vayan a aportar. Es importante que las personas sepan que van a ser filmadas únicamente para poder restituir posteriormente lo que cada una expresó.
  
- El moderador se presenta y solicita a los integrantes que lo hagan uno a uno.
  
- Hacer una dinámica grupal

#### **1.1.2 Etapa de desarrollo**

“Vamos a realizar un pequeño ejercicio que nos servirá de guía para el resto de la sesión”

Si yo les menciono la palabra "Comunicación" ¿Qué palabras se les viene a la mente?

### ***Hábitos de consumo de tiempo aire celular***

Ahora si yo les digo "Celular". ¿Qué palabras se les viene a la cabeza?

¿Para qué utilizan más su celular?

¿Qué tan frecuentemente acreditan saldo en su teléfono?

¿Con quién se comunican más cuando hacen llamadas? ¿Cuánto tiempo se demoran?

¿Dónde compran saldo para su celular? ¿Por Qué?

### ***Análisis de la competencia***

¿Qué formas de acreditar saldo a su celular conocen?

En cuánto a las tarjetas prepago

¿Por qué consideran ustedes que compran una tarjeta prepago?

¿Cuánto se demoran en ingresar una tarjeta?

¿Han tenido alguna vez problemas al comprar o ingresar una tarjeta prepago?

### ***Análisis de la aceptación del producto***

¿Han escuchado alguna vez sobre las recargas electrónicas?

¿Han comprado alguna vez recargas electrónicas?

Ahora les voy a hacer una demostración para que las personas que no conocen este producto se familiaricen con él...

¿Qué les pareció?

¿Consideran que es más fácil para ustedes comprar saldo para su celular de esta manera?

¿Consideran que fue rápido?

¿Dónde les gustaría comprar este producto?

# ANEXO A6 ENCUESTA



Buen día, soy estudiante de la Universidad de las Américas, solicito por favor su ayuda llenando este cuestionario. Los datos obtenidos son únicamente con fines académicos. Gracias por su colaboración.

1. ¿Tiene usted un teléfono celular personal? SI  NO

Si su respuesta es NO, por favor especifique su motivo y pase a la pregunta 15

---

2. ¿Qué modelo de celular tiene?

- |  |                      |
|--|----------------------|
| <input type="checkbox"/> Nokia         | Modelo _____         |
| <input type="checkbox"/> Motorola      | Modelo _____         |
| <input type="checkbox"/> Samsung       | Modelo _____         |
| <input type="checkbox"/> Siemens       | Modelo _____         |
| <input type="checkbox"/> Sony Ericsson | Modelo _____         |
| <input type="checkbox"/> Otros         | Marca - Modelo _____ |

3. ¿Qué plan celular ocupa?

- Prepago  
 Pospago individual  
 Pospago corporativo

Si tiene plan pospago, por favor especifique si es:

- Plan controlado  
 Plan abierto ( por favor responda hasta la pregunta 8 y pase a la 15)

4. ¿Con qué Operadora celular tiene su línea(s) telefónica(s)?

- Porta  
 Movistar  
 Alegro

Si trabaja con más de una Operadora celular, especifique cuál es la que más utiliza \_\_\_\_\_

5. ¿Cuánto invierte mensualmente en consumo celular?

- De 0 a 3 USD  
 3 a 6 USD  
 6 a 10 USD  
 10 a 20 USD  
 20 a 50 USD  
 más de 50 USD

6. Ordene las siguientes opciones entre 1 y 6, siendo 1 la opción que más usa:

- Hacer llamadas  
 Recibir llamadas  
 Enviar Mensajes de texto  
 Recibir Mensajes de texto  
 Navegación móvil  
 Ringtones, juegos y wallpapers

7. Cuando usted realiza una llamada ¿Cuánto tiempo suele demorarse en promedio?

- Menos de un minuto  
 De 1 a 3 minutos  
 De 4 a 5 minutos  
 De 6 a 10 minutos  
 Más de 10 minutos

8. Ordene de 1 a 5, siendo 1 la persona con quien se comunica con mayor frecuencia

- Familiares
- Amigos
- Enamorado (a)
- Compañeros de trabajo
- Clientes

9. ¿Cómo acredita saldo a su celular?

- Tarjeta prepago
- Recarga electrónica
- Débito bancario o tarjeta de crédito (pase a la pregunta 10)
- Otros Especifique \_\_\_\_\_

10. ¿En dónde compra usted con mayor frecuencia saldo para su celular?

- En la calle
- Local de servicios celulares
- Centros comerciales
- Supermercados
- Tiendas de barrio
- Otros Especifique \_\_\_\_\_

11. ¿Ha escuchado usted hablar sobre las recargas electrónicas?

- SI
- NO (pase a la pregunta 14)

12. ¿Ha comprado usted alguna vez una recarga electrónica?

- SI
- NO (pase a la pregunta 14)

13. Califique a las recargas electrónicas en función de las siguientes características:

|           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| Rapidez   | - |   |   |   |   | + |
| Seguridad | - |   |   |   |   | + |
| Facilidad | - |   |   |   |   | + |

Pase a la pregunta 15

14. ¿Si es que usted tiene la opción de comprar saldo para su celular con dar su número de teléfono y recibir un mensaje de texto con el valor acreditado, lo compraría?

- SI
- NO Por qué \_\_\_\_\_

15. ¿Qué edad tiene?

- Menos de 15 años
- De 15 a 21 años
- De 22 a 28 años
- De 29 a 35 años
- Más de 35 años
- Hombre
- Mujer

16. ¿En qué sector de la ciudad vive usted?

- Norte
- Centro
- Sur

En el barrio \_\_\_\_\_

## ANEXO A7

### TABLAS DE TABULACIÓN DE ENCUESTAS

#### DATOS GENERALES

- **NIVEL SOCIOECONÓMICO/SEXO**

| <b>Nivel Económico</b> | <b>Hombre</b> | <b>Mujer</b> | <b>Total general</b> |
|------------------------|---------------|--------------|----------------------|
| Alto (medio alto)      | 12            | 13           | <b>25</b>            |
| Medio - Medio          | 59            | 66           | <b>125</b>           |
| Medio bajo             | 120           | 104          | <b>224</b>           |
| <b>Total general</b>   | <b>191</b>    | <b>183</b>   | <b>374</b>           |

- **EDAD**

| <b>Edad</b>          | <b>Respuestas</b> | <b>%</b>    |
|----------------------|-------------------|-------------|
| Hasta 15 años        | 38                | 10%         |
| 16 - 21 años         | 207               | 55%         |
| 22 - 28 años         | 90                | 24%         |
| 29 - 35 años         | 21                | 6%          |
| + 35 años            | 18                | 5%          |
| <b>Total general</b> | <b>374</b>        | <b>100%</b> |

- **SECTOR DONDE VIVE**

| <b>Sector</b>        | <b>Respuestas</b> | <b>%</b>    |
|----------------------|-------------------|-------------|
| Centro               | 36                | 10%         |
| Norte                | 275               | 74%         |
| Sur                  | 63                | 17%         |
| <b>Total general</b> | <b>374</b>        | <b>100%</b> |

## ASPECTOS GENERALES DE CONSUMO Y COMPETENCIA

- ¿Tiene celular?

| Tiene celular        | Respuestas | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| No tiene             | 33         | 9%          |
| Si tiene             | 341        | 91%         |
| <b>Total general</b> | <b>374</b> | <b>100%</b> |

- ¿Qué plan celular ocupa?

| Plan                 | Respuestas | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| Pospago Corporativo  | 48         | 14%         |
| Pospago Individual   | 41         | 12%         |
| Prepago              | 252        | 74%         |
| <b>Total general</b> | <b>341</b> | <b>100%</b> |

- ¿Es un plan controlado o abierto?

| Controlado/Abierto   | Respuestas | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| Abierto              | 5          | 6%          |
| Controlado           | 84         | 94%         |
| <b>Total general</b> | <b>89</b>  | <b>100%</b> |

- ¿De qué Operadora celular es cliente?

| Porta                | Respuestas | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| PORTA                | 137        | 37%         |
| MOVISTAR             | 212        | 58%         |
| ALEGRO               | 17         | 5%          |
| <b>Total general</b> | <b>366</b> | <b>100%</b> |

- ¿Cuánto consume mensualmente en su celular?

| USD Consumo          | PORTA      | MOVISTAR   | ALEGRO    | Respuestas | %           |
|----------------------|------------|------------|-----------|------------|-------------|
| 0 - 3 USD            | 17         | 14         | 1         | 32         | 9%          |
| 4 - 6 USD            | 36         | 42         | 6         | 84         | 23%         |
| 7 - 10 USD           | 33         | 61         | 2         | 96         | 26%         |
| 11 - 20 USD          | 38         | 59         | 3         | 100        | 27%         |
| 20 - 50 USD          | 11         | 30         | 4         | 45         | 12%         |
| + de 50 USD          | 2          | 6          | 1         | 9          | 2%          |
| <b>Total general</b> | <b>137</b> | <b>212</b> | <b>17</b> | <b>366</b> | <b>100%</b> |

- ¿Para que más usa su celular?

| Tipo                 | 1ro        |             | 2do        |             | 3ro        |             | 4to        |             | 5to        |             | 6to        |             |
|----------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
|                      | Frec       | %           |
| Hacer llamadas       | 109        | 32%         | 54         | 16%         | 62         | 18%         | 100        | 29%         | 6          | 2%          | 10         | 3%          |
| Recibir llamadas     | 43         | 13%         | 91         | 27%         | 110        | 32%         | 73         | 22%         | 17         | 5%          | 7          | 2%          |
| Enviar SMS           | 142        | 42%         | 66         | 19%         | 96         | 28%         | 29         | 9%          | 7          | 2%          | 1          | 0%          |
| Recibir SMS          | 32         | 9%          | 113        | 33%         | 53         | 15%         | 128        | 38%         | 11         | 3%          | 4          | 1%          |
| Navegación Móvil     | 9          | 3%          | 9          | 3%          | 8          | 2%          | 4          | 1%          | 135        | 40%         | 176        | 52%         |
| Ringtones            | 6          | 2%          | 10         | 3%          | 14         | 4%          | 5          | 1%          | 165        | 48%         | 141        | 42%         |
| <b>Total general</b> | <b>341</b> | <b>100%</b> | <b>343</b> | <b>100%</b> | <b>343</b> | <b>100%</b> | <b>339</b> | <b>100%</b> | <b>341</b> | <b>100%</b> | <b>339</b> | <b>100%</b> |

- ¿Cuánto tiempo en promedio se demora al realizar una llamada?

| Tiempo               | Respuestas | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| - de 1 min           | 61         | 18%         |
| 1 - 3 min            | 155        | 45%         |
| 4 - 5 min            | 74         | 22%         |
| 6 - 10 min           | 29         | 9%          |
| + 10 min             | 22         | 6%          |
| <b>Total general</b> | <b>341</b> | <b>100%</b> |

- ¿Con quién se comunica más?

| Tipo                  | 1ro        |             | 2do        |             | 3ro        |             | 4to        |             | 5to        |             |
|-----------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
|                       | Frec       | %           |
| Familiares            | 118        | 35%         | 124        | 36%         | 77         | 22%         | 18         | 5%          | 4          | 1%          |
| Amigos                | 121        | 35%         | 130        | 38%         | 68         | 20%         | 18         | 5%          | 4          | 1%          |
| Enamorado(a)          | 83         | 24%         | 66         | 19%         | 98         | 29%         | 60         | 18%         | 34         | 10%         |
| Compañeros de trabajo | 7          | 2%          | 17         | 5%          | 89         | 26%         | 203        | 60%         | 25         | 7%          |
| Clientes              | 12         | 4%          | 4          | 1%          | 11         | 3%          | 42         | 12%         | 272        | 80%         |
| <b>Total General</b>  | <b>341</b> | <b>100%</b> | <b>341</b> | <b>100%</b> | <b>343</b> | <b>100%</b> | <b>341</b> | <b>100%</b> | <b>339</b> | <b>100%</b> |

- ¿En dónde compra usualmente saldo para su celular?

| Lugar de compra      | Resultados | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| Centros Comerciales  | 60         | 18%         |
| En la calle          | 56         | 17%         |
| Local especializado  | 102        | 30%         |
| No especifica        | 13         | 4%          |
| Otros                | 18         | 5%          |
| Supermercados        | 12         | 4%          |
| Tiendas de barrio    | 75         | 22%         |
| <b>Total general</b> | <b>336</b> | <b>100%</b> |

- ¿Qué marca de celular usa?

| Modelo               | Respuestas | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| Nokia                | 144        | 42%         |
| Motorola             | 80         | 23%         |
| Sony Ericsson        | 39         | 11%         |
| Samsung              | 32         | 9%          |
| Siemens              | 15         | 4%          |
| Otros                | 29         | 9%          |
| No especifica        | 2          | 1%          |
| <b>Total general</b> | <b>341</b> | <b>100%</b> |

- ¿Qué modelo de celular tiene?

| Gama                 | Respuestas | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| Gama Alta            | 59         | 17%         |
| Gama Baja            | 134        | 39%         |
| Gama Media           | 99         | 29%         |
| No especifica        | 49         | 14%         |
| <b>Total general</b> | <b>341</b> | <b>100%</b> |

## ACEPTACIÓN DE LAS RECARGAS ELECTRÓNICAS

- ¿Cómo acredita usualmente saldo a su celular?

| Tipo Recarga         | Respuestas | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| Otros                | 6          | 2%          |
| No especifica        | 9          | 3%          |
| Banco/TC             | 29         | 9%          |
| Recarga Electrónica  | 50         | 15%         |
| Tarjeta Prepago      | 242        | 72%         |
| <b>Total general</b> | <b>336</b> | <b>100%</b> |

- ¿Ha escuchado de las recargas electrónicas?

| Ha escuchado?        | Respuestas | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| No especifica        | 5          | 1%          |
| No ha escuchado      | 59         | 18%         |
| Sí ha escuchado      | 272        | 81%         |
| <b>Total general</b> | <b>336</b> | <b>100%</b> |

- ¿Ha comprado alguna vez recargas electrónicas?

| Ha comprado?         | Respuestas | %           |
|----------------------|------------|-------------|
| No especifica        | 2          | 1%          |
| No ha comprado       | 118        | 43%         |
| Sí ha comprado       | 152        | 56%         |
| <b>Total general</b> | <b>272</b> | <b>100%</b> |

- **Calificación de las recargas electrónicas:**

| <b>Rapidez</b>       | <b>Respuestas</b> | <b>%</b>    |
|----------------------|-------------------|-------------|
| Bajo                 | 6                 | 4%          |
| Medio Bajo           | 4                 | 3%          |
| Medio                | 30                | 20%         |
| Medio Alto           | 37                | 24%         |
| Alto                 | 75                | 49%         |
| <b>Total general</b> | <b>152</b>        | <b>100%</b> |

| <b>Seguridad</b>     | <b>Respuestas</b> | <b>%</b>    |
|----------------------|-------------------|-------------|
| Bajo                 | 7                 | 5%          |
| Medio Bajo           | 13                | 9%          |
| Medio                | 42                | 28%         |
| Medio Alto           | 37                | 24%         |
| Alto                 | 53                | 35%         |
| <b>Total general</b> | <b>152</b>        | <b>100%</b> |

| <b>Facilidad</b>     | <b>Respuestas</b> | <b>%</b>    |
|----------------------|-------------------|-------------|
| Bajo                 | 6                 | 4%          |
| Medio Bajo           | 5                 | 3%          |
| Medio                | 15                | 10%         |
| Medio Alto           | 40                | 26%         |
| Alto                 | 86                | 57%         |
| <b>Total general</b> | <b>152</b>        | <b>100%</b> |

- **Si no ha comprado, está dispuesto a comprar una recarga electrónica?**

| <b>Compraría?</b>    | <b>Respuestas</b> | <b>%</b>    |
|----------------------|-------------------|-------------|
| No compraría         | 62                | 34%         |
| Sí compraría         | 122               | 66%         |
| <b>Total general</b> | <b>184</b>        | <b>100%</b> |

## ANÁLISIS CRUZADO

### POR NIVEL SOCIOECONÓMICO

- ¿Cómo acredita usualmente saldo a su celular?

| Nivel socioeconómico/<br>Tipo Recarga | Alto (medio alto) |             | Medio - Medio |             | Medio bajo |             |
|---------------------------------------|-------------------|-------------|---------------|-------------|------------|-------------|
|                                       | Respuestas        | %           | Respuestas    | %           | Respuestas | %           |
| Otros                                 |                   | 0%          |               | 0%          | 6          | 3%          |
| No especifica                         |                   | 0%          | 4             | 4%          | 5          | 3%          |
| Banco/TC<br>Recarga                   | 4                 | 17%         | 6             | 5%          | 19         | 10%         |
| Electrónica                           | 7                 | 29%         | 21            | 19%         | 22         | 11%         |
| Tarjeta                               | 13                | 54%         | 81            | 72%         | 148        | 74%         |
| <b>Total general</b>                  | <b>24</b>         | <b>100%</b> | <b>112</b>    | <b>100%</b> | <b>200</b> | <b>100%</b> |

- ¿En dónde compra usualmente saldo para su celular?

| Nivel socioeconómico/<br>Lugar de compra | Alto (medio alto) |             | Medio - Medio |             | Medio bajo |             |
|--|-------------------|-------------|---------------|-------------|------------|-------------|
|  | Respuestas        | %           | Respuestas    | %           | Respuestas | %           |
| Centros<br>Comerciales                   | 6                 | 25%         | 20            | 18%         | 34         | 17%         |
| En la calle<br>Local                     | 7                 | 29%         | 12            | 11%         | 37         | 19%         |
| especializado                            | 4                 | 17%         | 39            | 35%         | 59         | 30%         |
| No especifica                            | 1                 | 4%          | 4             | 4%          | 8          | 4%          |
| Otros                                    | 3                 | 13%         | 5             | 4%          | 10         | 5%          |
| Supermercados                            | 2                 | 8%          | 4             | 4%          | 6          | 3%          |
| Tiendas de barrio                        | 1                 | 4%          | 28            | 25%         | 46         | 23%         |
| <b>Total general</b>                     | <b>24</b>         | <b>100%</b> | <b>112</b>    | <b>100%</b> | <b>200</b> | <b>100%</b> |

- Si no ha comprado, está dispuesto a comprar una recarga electrónica?

| Nivel socioeconómico/<br>Disposición de compra | Alto (medio alto) |             | Medio - Medio |             | Medio bajo |             |
|--|-------------------|-------------|---------------|-------------|------------|-------------|
|  | Respuestas        | %           | Respuestas    | %           | Respuestas | %           |
| Sí compraría                                   | 5                 | 71%         | 51            | 88%         | 66         | 55%         |
| No compraría                                   | 2                 | 29%         | 7             | 12%         | 53         | 45%         |
| <b>Total general</b>                           | <b>7</b>          | <b>100%</b> | <b>58</b>     | <b>100%</b> | <b>119</b> | <b>100%</b> |

## POR EDAD

- Si no ha comprado, está dispuesto a comprar una recarga electrónica?

| Edad/<br>Disposición de compra | Hasta 15 años |             | 16 - 21 años |             | 22 - 28 años |             | + 29 años  |             |
|--------------------------------|---------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|------------|-------------|
|                                | Respuestas    | %           | Respuestas   | %           | Respuestas   | %           | Respuestas | %           |
| Sí compraría                   | 14            | 82%         | 73           | 67%         | 20           | 63%         | 15         | 58%         |
| No compraría                   | 3             | 18%         | 36           | 33%         | 12           | 38%         | 11         | 42%         |
| <b>Total general</b>           | <b>17</b>     | <b>100%</b> | <b>109</b>   | <b>100%</b> | <b>32</b>    | <b>100%</b> | <b>26</b>  | <b>100%</b> |



**NEXOS B**

**ANEXO B1**  
**MATERIAL POP Y BRANDING**



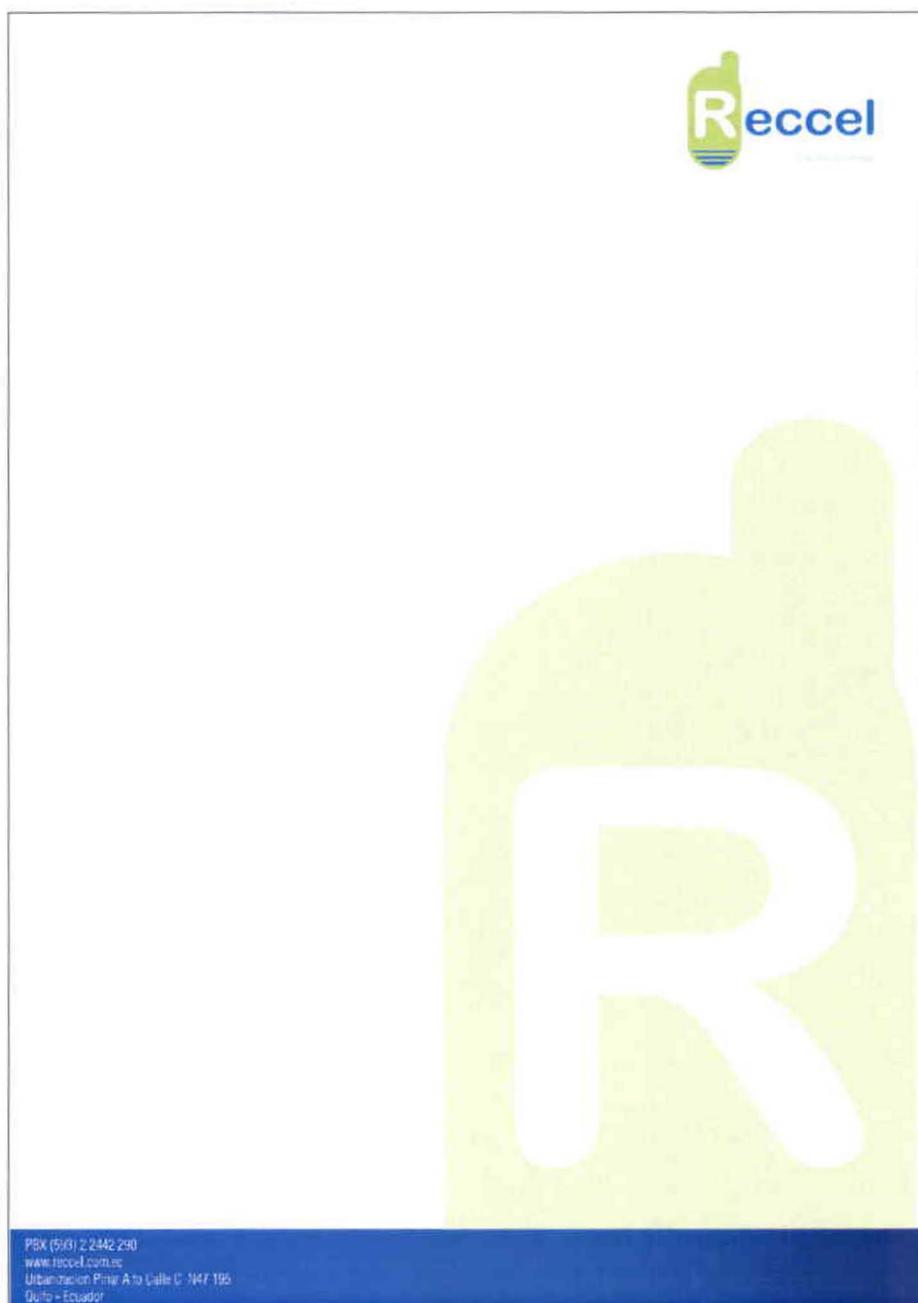
**ANEXO B2**  
**IMAGEN CORPORATIVA**

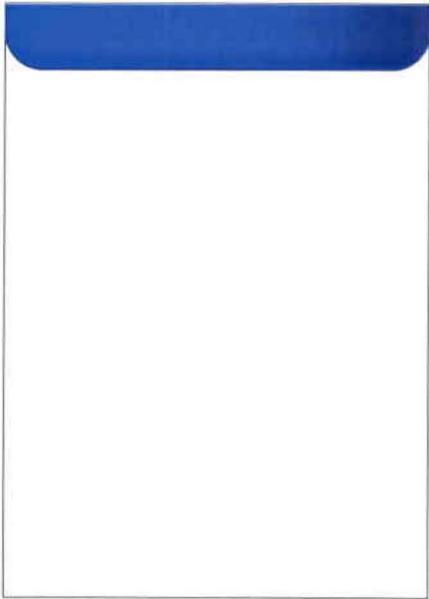
# Papelería

## Tarjetas de presentación



## Hojas membretadas





**ANEXO B3**  
**PÁGINA WEB**



# Recel

comunicando a tiempo.



[Home](#) | [Productos](#) | [Servicios](#) | [Contactos](#)



RECEL S.A. es una empresa enfocada a comercializar productos innovadores de telecomunicaciones y servicios basados en dispositivos móviles de datos para tiempo aire celular.

Distribuye productos de:

- Porta
- Movistar
- Alegro

Buscar:



[Productos](#)



[Contactanos](#)



**ANEXO B4**  
**TRÍPTICO**

## Formulario de Datos

Apellidos:

Nombres:

Cédula de identidad

No Celular :

Ciudad:

Dirección:

E mail:

Tipo de negocio:



PBX (593) 2 2442 290  
www.pronto.com.ec  
Urbanización Pinar Alto Calle C 1447 195  
Quito - Ecuador



comunicando a tiempo.

PRONTO S.A es una empresa enfocada a comercializar productos innovadores de telecomunicaciones y servicios basados en dispositivos móviles de datos para tiempo aire celular.

Distribuye productos de:

- Porta
- Movistar
- Alegro



### PINES ELECTRÓNICOS

A través de un POS puede vender virtualmente Pines electrónicos.

Diseñadas para hacer fácil la venta de servicios prepagados para el punto de venta. Los menús de productos prepagados en el POS son sencillos y fáciles de seguir.

VENTAJAS:

- Dispones de tu saldo de PORTA, MOVISTAR y ALEGRO en un solo lugar.

- Únicamente haces el depósito bancario y ya puedes empezar a vender.

- Puedes controlar tus movimientos constantemente.

- No necesita línea telefónica ni Internet.
- Soporte técnico permanente.
- Tienes un mejor margen de ganancia

REQUISITOS:

- Contrato
- Pagaré de garantía
- Copia de cédula de Identidad
- Planilla de agua luz o teléfono
- Pago de la compra por anticipado

Movistar- pines de USD de 2, 3, 6, 10, 15, 20 y 30

Porta- pines USD de 6 y 10

Alegro. - pines USD de 3,5 y 10

### RECARGAS ELECTRÓNICAS AUTOMÁTICAS

A través de tu teléfono celular puedes acceder directamente a una bodega virtual que te permitirá vender cualquier monto de tiempo aire.

\*\* Válido sólo para Movistar

VENTAJAS:

- Es fácil y rápido de adquirir, únicamente haces el depósito bancario y ya puedes empezar a vender.
- Puedes vender desde USD \$ 0.10 hasta USD \$ 90

- No tienes riesgo de robos
- El saldo para vender no caduca.
- Puedes vender desde cualquier lugar
- Tienes un mejor margen de ganancia

REQUISITOS:

- Formulario de datos
- Celular digital
- Pago de la compra por anticipado



comunicando a tiempo.





**NEXOS C**

**ANEXO C1  
PRESUPUESTO DE INVERSION**

**ESCENARIO ESPERADO**

| Descripción                              | 2008 |          |                  | 2009 |        |                 | 2010 |        |                 | 2011 |           |                  |
|--|------|----------|------------------|------|--------|-----------------|------|--------|-----------------|------|-----------|------------------|
|  | Cant | C Unit   | Total            | Cant | C Unit | Total           | Cant | C Unit | Total           | Cant | C Unit    | Total            |
| <b>Equipos de Computación</b>            |      |          | <b>5,399.00</b>  |      |        | <b>1,223.00</b> |      |        | <b>2,526.00</b> |      |           | <b>0.00</b>      |
| Computadora Portatil                     | 1    | 795.00   | 795.00           |      |        |                 |      |        |                 |      |           |                  |
| Computadoras de escritorio               | 4    | 538.00   | 2,152.00         | 2    | 538.00 | 1,076.00        | 4    | 538.00 | 2,152.00        |      |           |                  |
| Servidor de ERP                          | 1    | 875.00   | 875.00           |      |        |                 |      |        |                 |      |           |                  |
| Servidor de Plataforma airada            | 1    | 1,350.00 | 1,350.00         |      |        |                 |      |        |                 |      |           |                  |
| Impresora Multifunción                   | 1    | 147.00   | 147.00           | 1    | 147.00 | 147.00          | 2    | 147.00 | 294.00          |      |           |                  |
| UPS                                      | 4    | 20.00    | 80.00            | 2    | 20.00  |                 | 4    | 20.00  | 80.00           |      |           |                  |
| <b>Muebles y Enseres</b>                 |      |          | <b>1,354.00</b>  |      |        | <b>1,184.00</b> |      |        | <b>2,368.00</b> |      |           | <b>0.00</b>      |
| Modulares                                | 10   | 60.00    | 600.00           | 4    | 60.00  | 240.00          | 8    | 60.00  | 480.00          |      |           |                  |
| Escritorios                              | 5    | 70.00    | 350.00           | 2    | 70.00  | 140.00          | 4    | 70.00  | 280.00          |      |           |                  |
| Sillas                                   | 15   | 15.00    | 225.00           | 8    | 15.00  | 120.00          | 16   | 15.00  | 240.00          |      |           |                  |
| Archivadores                             | 1    | 60.00    | 60.00            | 1    | 60.00  | 60.00           | 2    | 60.00  | 120.00          |      |           |                  |
| Caja Fuerte                              | 1    | 74.00    | 74.00            | 1    | 74.00  | 74.00           | 2    | 74.00  | 148.00          |      |           |                  |
| Exhibidores                              |      |          |                  | 3    | 40.00  | 120.00          | 6    | 40.00  | 240.00          |      |           |                  |
| Rótulos                                  |      |          |                  | 1    | 400.00 | 400.00          | 2    | 400.00 | 800.00          |      |           |                  |
| Telefono                                 | 3    | 15.00    | 45.00            | 2    | 15.00  | 30.00           | 4    | 15.00  | 60.00           |      |           |                  |
| <b>Equipos de voz y datos</b>            |      |          | <b>424.00</b>    |      |        | <b>60.00</b>    |      |        | <b>100.00</b>   |      |           | <b>0.00</b>      |
| Router inalámbrico                       | 1    | 69.00    | 69.00            |      |        |                 |      |        |                 |      |           |                  |
| USB acceso inalámbrico                   | 4    | 40.00    | 160.00           |      |        |                 |      |        |                 |      |           |                  |
| Acess Point                              | 1    | 75.00    | 75.00            |      |        |                 |      |        |                 |      |           |                  |
| Canalización y cableado                  | 1    | 120.00   | 120.00           | 1    | 60.00  | 60.00           | 2    | 50.00  | 100.00          |      |           |                  |
| <b>Software</b>                          |      |          | <b>5,000.00</b>  |      |        |                 |      |        |                 |      |           | <b>10,000.00</b> |
| ERP                                      | 1    | 5,000.00 | 5,000.00         |      |        |                 |      |        |                 | 1    | 10,000.00 | 10,000.00        |
| <b>Adecuación oficina/punto de venta</b> |      |          | <b>350.00</b>    |      |        | <b>400.00</b>   |      |        | <b>800.00</b>   |      |           | <b>0.00</b>      |
| Adecuación modulares y muebles           | 1    | 350.00   | 350.00           |      |        |                 |      |        |                 |      |           |                  |
| Adecuación punto de venta                |      |          |                  | 1    | 400.00 | 400.00          | 2    | 400.00 | 800.00          |      |           |                  |
| <b>Constitución de la empresa</b>        |      |          | <b>1,400.00</b>  |      |        | <b>0.00</b>     |      |        | <b>0.00</b>     |      |           | <b>0.00</b>      |
| Aporte de Constitución                   |      |          | 800.00           |      |        |                 |      |        |                 |      |           |                  |
| Constitución de Sociedad Anónima         |      |          | 600.00           |      |        |                 |      |        |                 |      |           |                  |
| <b>TOTAL INVERSION</b>                   |      |          | <b>13,927.00</b> |      |        | <b>2,867.00</b> |      |        | <b>5,794.00</b> |      |           | <b>10,000.00</b> |

**ANEXO C2**  
**ESTRUCTURA DE CAPITAL**

| SIN APALANCAMIENTO  |      |                |
|---------------------|------|----------------|
| CAPITAL ACCIONISTAS | 100% | 387,195        |
| PRESTAMO FINANCIERO | 0%   | -              |
| <b>TOTAL</b>        |      | <b>387,195</b> |

| CON APALANCAMIENTO  |     |                |
|---------------------|-----|----------------|
| CAPITAL ACCIONISTAS | 50% | 193,597        |
| PRESTAMO FINANCIERO | 50% | 193,597        |
| <b>TOTAL</b>        |     | <b>387,195</b> |

**APORTE DE CAPITAL**

| SIN APALANCAMIENTO          |         |
|-----------------------------|---------|
| ACCIONISTA A                | 197,469 |
| ACCIONISTA B                | 94,863  |
| ACCIONISTA C                | 94,863  |
| <b>TOTAL APORTE CAPITAL</b> |         |
| <b>387,195</b>              |         |

| CON APALANCAMIENTO          |        |
|-----------------------------|--------|
| ACCIONISTA A                | 98,735 |
| ACCIONISTA B                | 47,431 |
| ACCIONISTA C                | 47,431 |
| <b>TOTAL APORTE CAPITAL</b> |        |
| <b>193,597</b>              |        |

**ANEXO C3**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS**

**ESCENARIO ESPERADO**

| Tipo                 | 2008             | 2009             | 2010             | 2011              |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Pines electrónicos   | 3,228,919        | 4,599,594        | 5,632,267        | 6,687,379         |
| Recargas automáticas | 1,738,648        | 2,476,705        | 3,032,759        | 3,600,896         |
| <b>TOTAL VENTAS</b>  | <b>4,967,567</b> | <b>7,076,299</b> | <b>8,665,027</b> | <b>10,288,275</b> |

**PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS**

| Tipo                         | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             |
|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Pines electrónicos           | 3,051,199        | 4,346,345        | 5,322,053        | 6,318,924        |
| Recargas automáticas         | 1,643,118        | 2,340,622        | 2,866,124        | 3,403,045        |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b> | <b>4,694,317</b> | <b>6,686,967</b> | <b>8,188,177</b> | <b>9,721,969</b> |

**PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS**

| Concepto                  | 2008          |           | 2009          |           | 2010          |           | 2011          |           |
|---------------------------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|
|                           | Fijos         | Variables | Fijos         | Variables | Fijos         | Variables | Fijos         | Variables |
| Comisión de productividad |               | 4,099     |               | 5,840     |               | 7,153     |               | 8,495     |
| Comisión de ventas        |               | 14,903    |               | 21,229    |               | 28,595    |               | 36,009    |
| Publicidad - Material POP |               | 5,465     |               | 7,787     |               | 9,537     |               | 11,326    |
| Movilización              | 4,200         |           | 5,400         |           | 6,600         |           | 9,000         |           |
| <b>VALOR NETO VENTAS</b>  | <b>24,568</b> |           | <b>34,416</b> |           | <b>44,732</b> |           | <b>56,335</b> |           |

**ANEXO C4**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS**

**ESCENARIO ESPERADO**

| <b>Operadora</b>     | <b>% descuento</b> | <b>2008</b>         | <b>2009</b>         | <b>2010</b>         | <b>2011</b>         |
|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Movistar             | 14%                | 2,816,774.28        | 3,811,870.03        | 4,422,020.18        | 4,958,722.41        |
| Porta                | 14%                | 1,643,118.33        | 2,474,371.77        | 3,193,681.24        | 3,986,423.90        |
| Alegro               | 16%                | 234,424.51          | 400,725.24          | 572,475.92          | 776,822.56          |
| <b>Total compras</b> |                    | <b>4,694,317.12</b> | <b>6,686,967.04</b> | <b>8,188,177.34</b> | <b>9,721,968.86</b> |

**ANEXO C5**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS MATRIZ - QUITO**

**ESCENARIO ESPERADO**

| Descripción                       | 2008    |                  | 2009    |                  | 2010    |                  | 2011    |                  |
|-----------------------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
|                                   | Mensual | Anual            | Mensual | Anual            | Mensual | Anual            | Mensual | Anual            |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>     |         | <b>18,060.00</b> |         | <b>19,031.00</b> |         | <b>19,966.55</b> |         | <b>20,950.38</b> |
| Arriendo oficina                  | 250.00  | 3,000.00         | 275.00  | 3,300.00         | 302.50  | 3,630.00         | 332.75  | 3,993.00         |
| Servicio Telefónico               | 120.00  | 1,440.00         | 130.00  | 1,560.00         | 140.00  | 1,680.00         | 150.00  | 1,800.00         |
| Servicios básicos (agua y luz)    | 70.00   | 840.00           | 70.00   | 840.00           | 70.00   | 840.00           | 70.00   | 840.00           |
| Internet                          | 100.00  | 1,200.00         | 90.00   | 1,080.00         | 80.00   | 960.00           | 70.00   | 840.00           |
| Caja chica                        | 50.00   | 600.00           | 50.00   | 600.00           | 50.00   | 600.00           | 50.00   | 600.00           |
| Alarma y seguro                   | 85.00   | 1,020.00         | 89.25   | 1,071.00         | 93.71   | 1,124.55         | 98.40   | 1,180.78         |
| Renta de enlace plataforma airada | 400.00  | 4,800.00         | 420.00  | 5,040.00         | 441.00  | 5,292.00         | 463.05  | 5,556.60         |
| Soporte técnico de sistemas       | 200.00  | 2,400.00         | 220.00  | 2,640.00         | 240.00  | 2,880.00         | 260.00  | 3,120.00         |
| Patentes Municipales              |         | 360.00           |         | 500.00           |         | 560.00           |         | 620.00           |
| Mensajería y limpieza (externo)   | 200.00  | 2,400.00         | 200.00  | 2,400.00         | 200.00  | 2,400.00         | 200.00  | 2,400.00         |
| <b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>     |         | <b>1,570.80</b>  |         | <b>1,727.88</b>  |         | <b>1,900.67</b>  |         | <b>2,090.73</b>  |
| Facturas                          | 39.00   | 468.00           | 42.90   | 514.80           | 47.19   | 566.28           | 51.91   | 622.91           |
| Papel bond                        | 6.00    | 72.00            | 6.60    | 79.20            | 7.26    | 87.12            | 7.99    | 95.83            |
| Carpetas                          | 8.40    | 100.80           | 9.24    | 110.88           | 10.16   | 121.97           | 11.18   | 134.16           |
| Tóner impresora                   | 75.00   | 450.00           | 82.50   | 495.00           | 90.75   | 544.50           | 99.83   | 598.95           |
| Suministros varios                | 40.00   | 480.00           | 44.00   | 528.00           | 48.40   | 580.80           | 53.24   | 638.88           |
| <b>TOTAL GASTOS MATRIZ</b>        |         | <b>19,630.80</b> |         | <b>20,758.88</b> |         | <b>21,867.22</b> |         | <b>23,041.11</b> |

**ANEXO C5**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS CUENCA**

**ESCENARIO ESPERADO**

| Descripción                     | 2008    |             | 2009    |                 | 2010    |                 | 2011    |                 |
|---------------------------------|---------|-------------|---------|-----------------|---------|-----------------|---------|-----------------|
|                                 | Mensual | Anual       | Mensual | Anual           | Mensual | Anual           | Mensual | Anual           |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>   |         | <b>0.00</b> |         | <b>6,768.00</b> |         | <b>7,099.40</b> |         | <b>7,599.97</b> |
| Arriendo oficina                |         |             | 300.00  | 3,600.00        | 330.00  | 3,960.00        | 363.00  | 4,356.00        |
| Servicio Telefónico             |         |             | 40.00   | 480.00          | 45.00   | 540.00          | 50.00   | 600.00          |
| Servicios básicos (agua y luz)  |         |             | 35.00   | 420.00          | 35.00   | 420.00          | 35.00   | 420.00          |
| Internet                        |         |             | 40.00   | 480.00          | 29.00   | 348.00          | 29.00   | 348.00          |
| Caja chica                      |         |             | 25.00   | 300.00          | 25.00   | 300.00          | 25.00   | 300.00          |
| Alarma y seguro                 |         |             | 39.00   | 468.00          | 40.95   | 491.40          | 43.00   | 515.97          |
| Patentes Municipales            |         |             |         | 120.00          |         | 140.00          |         | 160.00          |
| Mensajería y limpieza (externo) |         |             | 75.00   | 900.00          | 75.00   | 900.00          | 75.00   | 900.00          |
| <b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>   |         | <b>0.00</b> |         | <b>627.66</b>   |         | <b>690.43</b>   |         | <b>759.47</b>   |
| Facturas                        |         |             | 14.30   | 171.60          | 15.73   | 188.76          | 17.30   | 207.64          |
| Papel bond                      |         |             | 3.30    | 39.60           | 3.63    | 43.56           | 3.99    | 47.92           |
| Carpetas                        |         |             | 3.08    | 36.96           | 3.39    | 40.66           | 3.73    | 44.72           |
| Tóner impresora                 |         |             | 20.63   | 247.50          | 22.69   | 272.25          | 24.96   | 299.48          |
| Suministros varios              |         |             | 11.00   | 132.00          | 12.10   | 145.20          | 13.31   | 159.72          |
| <b>TOTAL GASTOS CUENCA</b>      |         | <b>0.00</b> |         | <b>7,395.66</b> |         | <b>7,789.83</b> |         | <b>8,359.44</b> |

**ANEXO C5**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS RIOBAMBA**

**ESCENARIO ESPERADO**

| Descripción                     | 2008    |             | 2009    |             | 2010    |                 | 2011    |                 |
|---------------------------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-----------------|---------|-----------------|
|                                 | Mensual | Anual       | Mensual | Anual       | Mensual | Anual           | Mensual | Anual           |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>   |         | <b>0.00</b> |         | <b>0.00</b> |         | <b>4,939.40</b> |         | <b>5,249.97</b> |
| Arriendo oficina                |         |             |         |             | 180.00  | 2,160.00        | 198.00  | 2,376.00        |
| Servicio Telefónico             |         |             |         |             | 45.00   | 540.00          | 50.00   | 600.00          |
| Servicios básicos (agua y luz)  |         |             |         |             | 35.00   | 420.00          | 35.00   | 420.00          |
| Internet                        |         |             |         |             | 29.00   | 348.00          | 29.00   | 348.00          |
| Caja chica                      |         |             |         |             | 25.00   | 300.00          | 25.00   | 300.00          |
| Alarma y seguro                 |         |             |         |             | 40.95   | 491.40          | 43.00   | 515.97          |
| Patentes municipales            |         |             |         |             |         | 80.00           |         | 90.00           |
| Mensajería y limpieza (externo) |         |             |         |             | 50.00   | 600.00          | 50.00   | 600.00          |
| <b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>   |         | <b>0.00</b> |         | <b>0.00</b> |         | <b>690.43</b>   |         | <b>759.47</b>   |
| Facturas                        |         |             |         |             | 15.73   | 188.76          | 17.30   | 207.64          |
| Papel bond                      |         |             |         |             | 3.63    | 43.56           | 3.99    | 47.92           |
| Carpetas                        |         |             |         |             | 3.39    | 40.66           | 3.73    | 44.72           |
| Tóner impresora                 |         |             |         |             | 22.69   | 272.25          | 24.96   | 299.48          |
| Suministros varios              |         |             |         |             | 12.10   | 145.20          | 13.31   | 159.72          |
| <b>TOTAL GASTOS RIOBAMBA</b>    |         | <b>0.00</b> |         | <b>0.00</b> |         | <b>5,629.83</b> |         | <b>6,009.44</b> |

**ANEXO C5  
PRESUPUESTO DE GASTOS AMBATO**

**ESCENARIO ESPERADO**

| Descripción                         | 2008    |                  | 2009    |                  | 2010    |                  | 2011    |                  |
|-------------------------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
|                                     | Mensual | Anual            | Mensual | Anual            | Mensual | Anual            | Mensual | Anual            |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>       |         | <b>0.00</b>      |         | <b>0.00</b>      |         | <b>5,904.40</b>  |         | <b>6,346.97</b>  |
| Arriendo oficina                    |         |                  |         |                  | 240.00  | 2,880.00         | 264.00  | 3,168.00         |
| Servicio Telefónico                 |         |                  |         |                  | 45.00   | 540.00           | 50.00   | 600.00           |
| Servicios básicos (agua y luz)      |         |                  |         |                  | 45.00   | 540.00           | 50.00   | 600.00           |
| Internet                            |         |                  |         |                  | 29.00   | 348.00           | 29.00   | 348.00           |
| Caja chica                          |         |                  |         |                  | 25.00   | 300.00           | 25.00   | 300.00           |
| Alarma y seguro                     |         |                  |         |                  | 40.95   | 491.40           | 43.00   | 515.97           |
| Patentes municipales                |         |                  |         |                  |         | 85.00            |         | 95.00            |
| Mensajería y limpieza (externo)     |         |                  |         |                  | 60.00   | 720.00           | 60.00   | 720.00           |
| <b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>       |         | <b>0.00</b>      |         | <b>0.00</b>      |         | <b>690.43</b>    |         | <b>759.47</b>    |
| Facturas                            |         |                  |         |                  | 15.73   | 188.76           | 17.30   | 207.64           |
| Papel bond                          |         |                  |         |                  | 3.63    | 43.56            | 3.99    | 47.92            |
| Carpetas                            |         |                  |         |                  | 3.39    | 40.66            | 3.73    | 44.72            |
| Tóner impresora                     |         |                  |         |                  | 22.69   | 272.25           | 24.96   | 299.48           |
| Suministros varios                  |         |                  |         |                  | 12.10   | 145.20           | 13.31   | 159.72           |
| <b>TOTAL GASTOS AMBATO</b>          |         | <b>0.00</b>      |         | <b>0.00</b>      |         | <b>6,594.83</b>  |         | <b>7,106.44</b>  |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> |         | <b>18,060.00</b> |         | <b>25,799.00</b> |         | <b>37,909.75</b> |         | <b>40,147.29</b> |
| <b>TOTAL SUMINISTROS DE OFICINA</b> |         | <b>1,570.80</b>  |         | <b>2,355.54</b>  |         | <b>3,971.95</b>  |         | <b>4,369.14</b>  |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                 |         | <b>19,630.80</b> |         | <b>28,154.54</b> |         | <b>41,881.70</b> |         | <b>44,516.43</b> |

**ANEXO C6  
NÓMINA**

**ESCENARIO ESPERADO**

**AÑO 2008**

| Cargo                             | No. de personas | SBU             | SBU anual        | Aporte IESS individual | A recibir        | 13er sueldo     | 14to sueldo     | Fondo de Reserva* | Vacaciones      | Aporte IESS patronal | Total Provisiones | Tarjeta Supermaxi | Tarjeta Fybeca | Total Beneficios | Total Ingresos   | Total Anual Nómina |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------------|-------------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|--------------------|
| Gerente General                   | 1               | 500.00          | 6,000.00         | 561.00                 | 5,439.00         | 500.00          | 200.00          | 0.00              | 250.00          | 729.00               | 1,679.00          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 7,683.50         | 7,683.50           |
| Supervisor de Operaciones         | 1               | 350.00          | 4,200.00         | 392.70                 | 3,807.30         | 350.00          | 200.00          | 0.00              | 175.00          | 510.30               | 1,235.30          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 5,439.80         | 5,439.80           |
| Supervisor Comercial              | 1               | 400.00          | 4,800.00         | 448.80                 | 4,351.20         | 400.00          | 200.00          | 0.00              | 200.00          | 583.20               | 1,383.20          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 6,187.70         | 6,187.70           |
| Jefe Administrativo/Financiero    | 1               | 300.00          | 3,600.00         | 336.60                 | 3,263.40         | 300.00          | 200.00          | 0.00              | 150.00          | 437.40               | 1,087.40          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 4,691.90         | 4,691.90           |
| Jefe de Desarrollo Organizacional | 1               | 300.00          | 3,600.00         | 336.60                 | 3,263.40         | 300.00          | 200.00          | 0.00              | 150.00          | 437.40               | 1,087.40          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 4,691.90         | 4,691.90           |
| Ejecutivos de venta               | 10              | 200.00          | 2,400.00         | 224.40                 | 2,175.60         | 200.00          | 200.00          | 0.00              | 100.00          | 291.60               | 791.60            | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 3,196.10         | 31,961.00          |
| <b>Total</b>                      |                 | <b>2,050.00</b> | <b>24,600.00</b> | <b>2,300.10</b>        | <b>22,299.90</b> | <b>2,050.00</b> | <b>1,200.00</b> | <b>0.00</b>       | <b>1,025.00</b> | <b>2,988.90</b>      | <b>7,263.90</b>   | <b>15.00</b>      | <b>12.00</b>   | <b>27.00</b>     | <b>31,890.90</b> | <b>60,655.80</b>   |

\* Fondo de reserva a partir del segundo año

**AÑO 2009**

| Cargo                             | No. de personas | SBU             | SBU anual        | Aporte IESS individual | A recibir        | 13er sueldo     | 14to sueldo     | Fondo de Reserva* | Vacaciones      | Aporte IESS patronal | Total Provisiones | Tarjeta Supermaxi | Tarjeta Fybeca | Total Beneficios | Total Ingresos   | Total Anual Nómina |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------------|-------------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|--------------------|
| Gerente General                   | 1               | 525.00          | 6,300.00         | 589.05                 | 5,710.95         | 525.00          | 210.00          | 525.00            | 262.50          | 765.45               | 2,287.95          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 8,592.45         | 8,592.45           |
| Supervisor de Operaciones         | 1               | 367.50          | 4,410.00         | 412.34                 | 3,997.67         | 367.50          | 210.00          | 367.50            | 183.75          | 535.82               | 1,664.57          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 6,079.07         | 6,079.07           |
| Supervisor Comercial              | 1               | 420.00          | 5,040.00         | 471.24                 | 4,568.76         | 420.00          | 210.00          | 420.00            | 210.00          | 612.36               | 1,872.36          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 6,916.86         | 6,916.86           |
| Jefe Administrativo/Financiero    | 1               | 315.00          | 3,780.00         | 353.43                 | 3,426.57         | 315.00          | 210.00          | 315.00            | 157.50          | 459.27               | 1,456.77          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 5,241.27         | 5,241.27           |
| Jefe de Desarrollo Organizacional | 1               | 315.00          | 3,780.00         | 353.43                 | 3,426.57         | 315.00          | 210.00          | 315.00            | 157.50          | 459.27               | 1,456.77          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 5,241.27         | 5,241.27           |
| Ejecutivos de venta               | 12              | 210.00          | 2,520.00         | 235.62                 | 2,284.38         | 210.00          | 210.00          | 210.00            | 105.00          | 306.18               | 1,041.18          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 3,565.68         | 42,368.16          |
| Asistente de local                | 1               | 250.00          | 3,000.00         | 280.50                 | 2,719.50         | 250.00          | 210.00          | 250.00            | 125.00          | 364.50               | 1,199.50          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 4,204.00         | 3,954.00           |
| <b>Total</b>                      |                 | <b>2,402.50</b> | <b>28,830.00</b> | <b>2,695.61</b>        | <b>26,134.40</b> | <b>2,402.50</b> | <b>1,470.00</b> | <b>2,402.50</b>   | <b>1,201.25</b> | <b>3,502.85</b>      | <b>10,979.10</b>  | <b>17.50</b>      | <b>14.00</b>   | <b>31.50</b>     | <b>39,840.60</b> | <b>78,393.08</b>   |

\* No hay Fondo de reserva para 2 ejecutivos de venta y 1 asistente de local

**AÑO 2010**

| Cargo                             | No. de personas | SBU             | SBU anual        | Aporte IESS individual | A recibir        | 13er sueldo     | 14to sueldo     | Fondo de Reserva* | Vacaciones      | Aporte IESS patronal | Total Provisiones | Tarjeta Supermaxi | Tarjeta Fybeca | Total Beneficios | Total Ingresos   | Total Anual Nómina |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------------|-------------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|--------------------|
| Gerente General                   | 1               | 551.25          | 6,615.00         | 618.50                 | 5,996.50         | 551.25          | 220.00          | 551.25            | 275.63          | 803.72               | 2,401.85          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 9,021.35         | 9,021.35           |
| Supervisor de Operaciones         | 1               | 385.88          | 4,630.50         | 432.95                 | 4,197.55         | 385.88          | 220.00          | 385.88            | 192.94          | 562.61               | 1,747.29          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 6,382.29         | 6,382.29           |
| Supervisor Comercial              | 1               | 441.00          | 5,292.00         | 494.80                 | 4,797.20         | 441.00          | 220.00          | 441.00            | 220.50          | 642.98               | 1,965.48          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 7,261.98         | 7,261.98           |
| Jefe Administrativo/Financiero    | 1               | 330.75          | 3,969.00         | 371.10                 | 3,597.90         | 330.75          | 220.00          | 330.75            | 165.38          | 482.23               | 1,529.11          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 5,502.61         | 5,502.61           |
| Jefe de Desarrollo Organizacional | 1               | 330.75          | 3,969.00         | 371.10                 | 3,597.90         | 330.75          | 220.00          | 330.75            | 165.38          | 482.23               | 1,529.11          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 5,502.61         | 5,502.61           |
| Ejecutivos de venta               | 14              | 220.50          | 2,646.00         | 247.40                 | 2,398.60         | 220.50          | 220.00          | 220.50            | 110.25          | 321.49               | 1,092.74          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 3,743.24         | 51,964.35          |
| Asistente de local                | 3               | 262.50          | 3,150.00         | 294.53                 | 2,855.48         | 262.50          | 220.00          | 262.50            | 131.25          | 382.73               | 1,258.98          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 4,413.48         | 12,715.43          |
| <b>Total</b>                      |                 | <b>2,522.63</b> | <b>30,271.50</b> | <b>2,830.39</b>        | <b>27,441.11</b> | <b>2,522.63</b> | <b>1,540.00</b> | <b>2,522.63</b>   | <b>1,261.31</b> | <b>3,677.99</b>      | <b>11,524.55</b>  | <b>17.50</b>      | <b>14.00</b>   | <b>31.50</b>     | <b>41,827.55</b> | <b>98,350.61</b>   |

\* No hay Fondo de reserva para 2 ejecutivos de venta y 2 asistentes de local

**AÑO 2011**

| Cargo                             | No. de personas | SBU             | SBU anual        | Aporte IESS individual | A recibir        | 13er sueldo     | 14to sueldo     | Fondo de Reserva* | Vacaciones      | Aporte IESS patronal | Total Provisiones | Tarjeta Supermaxi | Tarjeta Fybeca | Total Beneficios | Total Ingresos   | Total Anual Nómina |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------------|-------------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|--------------------|
| Gerente General                   | 1               | 578.81          | 6,945.75         | 649.43                 | 6,296.32         | 578.81          | 230.00          | 578.81            | 289.41          | 843.91               | 2,520.94          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 9,471.19         | 9,471.19           |
| Supervisor de Operaciones         | 1               | 405.17          | 4,862.03         | 454.60                 | 4,407.43         | 405.17          | 230.00          | 405.17            | 202.58          | 590.74               | 1,833.66          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 6,700.18         | 6,700.18           |
| Supervisor Comercial              | 2               | 463.05          | 5,556.60         | 519.54                 | 5,037.06         | 463.05          | 230.00          | 463.05            | 231.53          | 675.13               | 2,062.75          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 7,623.85         | 14,784.65          |
| Jefe Administrativo/Financiero    | 1               | 347.29          | 4,167.45         | 389.66                 | 3,777.79         | 347.29          | 230.00          | 347.29            | 173.64          | 506.35               | 1,604.56          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 5,776.51         | 5,776.51           |
| Jefe de Desarrollo Organizacional | 1               | 347.29          | 4,167.45         | 389.66                 | 3,777.79         | 347.29          | 230.00          | 347.29            | 173.64          | 506.35               | 1,604.56          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 5,776.51         | 5,776.51           |
| Ejecutivos de venta               | 18              | 231.53          | 2,778.30         | 259.77                 | 2,518.53         | 231.53          | 230.00          | 231.53            | 115.76          | 337.56               | 1,146.38          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 3,929.18         | 69,799.07          |
| Asistente de local                | 3               | 275.63          | 3,307.50         | 309.25                 | 2,998.25         | 275.63          | 230.00          | 275.63            | 137.81          | 401.86               | 1,320.92          | 2.50              | 2.00           | 4.50             | 4,632.92         | 13,898.77          |
| <b>Total</b>                      |                 | <b>2,648.76</b> | <b>31,785.08</b> | <b>2,971.90</b>        | <b>28,813.17</b> | <b>2,648.76</b> | <b>1,610.00</b> | <b>2,648.76</b>   | <b>1,324.38</b> | <b>3,861.69</b>      | <b>12,093.78</b>  | <b>17.50</b>      | <b>14.00</b>   | <b>31.50</b>     | <b>43,910.35</b> | <b>126,206.89</b>  |

\* No hay Fondo de reserva para 1 Supervisor Comercial y 4 ejecutivos de venta

**ANEXO C7**  
**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN**

**ESCENARIO ESPERADO**

| Operadora | Canal                 | % descuento | Precio/ dólar tiempo aire | Costo/ dólar tiempo aire | Margen de Contribución (a) | Indice de contribución | Ponderacion (b) | a*b         | Promedio Ponderado   |  |
|-----------|-----------------------|-------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------|-------------|--|--|
| Movistar  | Otros Distribuidores  | 9.5%        | 0.91                      | 0.86                     | 0.05                       | 5%                     | 31              | 1.40        | 0.06<br><br>USD de Ingreso Bruto por cada dólar vendido de tiempo aire |  |
|           | Vendedores Minoristas | 8.5%        | 0.92                      | 0.86                     | 0.06                       | 6%                     | 15              | 0.83        |  |  |
|           | Punto Propio          | -           | 1.00                      | 0.86                     | 0.14                       | 14%                    | 4               | 0.56        |  |  |
| Porta     | Otros Distribuidores  | 9.5%        | 0.91                      | 0.86                     | 0.05                       | 5%                     | 26              | 1.17        |  |  |
|           | Vendedores Minoristas | 8.5%        | 0.92                      | 0.86                     | 0.06                       | 6%                     | 14              | 0.77        |  |  |
|           | Punto Propio          | -           | 1.00                      | 0.86                     | 0.14                       | 14%                    | 3               | 0.42        |  |  |
| Alegro    | Otros Distribuidores  | 11.5%       | 0.89                      | 0.84                     | 0.05                       | 5%                     | 4               | 0.18        |  |  |
|           | Vendedores Minoristas | 10.5%       | 0.90                      | 0.84                     | 0.06                       | 6%                     | 2               | 0.11        |  |  |
|           | Punto Propio          | -           | 1.00                      | 0.84                     | 0.16                       | 16%                    | 1               | 0.16        |  |  |
|           |                       |             |                           |                          |                            |                        | <b>100</b>      | <b>5.59</b> |  |  |

**COSTOS FIJOS**

| COSTOS                    | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gastos Nómina             | 60,656         | 78,393         | 98,351         | 126,207        |
| Gastos Administrativos    | 19,631         | 28,155         | 41,882         | 44,516         |
| Gastos de Venta           | 24,568         | 34,416         | 44,732         | 56,335         |
| <b>TOTAL COSTOS FIJOS</b> | <b>104,854</b> | <b>140,963</b> | <b>184,964</b> | <b>227,058</b> |

**COSTOS VARIABLES**

| COSTOS                        | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tiempo Aire Celular           | 4,694,317        | 6,686,967        | 8,188,177        | 9,721,969        |
| <b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b> | <b>4,694,317</b> | <b>6,686,967</b> | <b>8,188,177</b> | <b>9,721,969</b> |

**COSTOS TOTALES**

| COSTOS                 | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Total Costos Fijos     | 104,854          | 140,963          | 184,964          | 227,058          |
| Total Costos Variables | 4,694,317        | 6,686,967        | 8,188,177        | 9,721,969        |
| <b>TOTAL COSTOS</b>    | <b>4,799,171</b> | <b>6,827,930</b> | <b>8,373,141</b> | <b>9,949,027</b> |

**ANEXO C8**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO (Costos Totales / Ventas)**

**ESCENARIO ESPERADO**

| Detalle       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       |
|---------------|------------|------------|------------|------------|
| Costo Totales | 4,799,171  | 6,827,930  | 8,373,141  | 9,949,027  |
| Ventas        | 4,967,567  | 7,076,299  | 8,665,027  | 10,288,275 |
| <b>TOTAL</b>  | <b>97%</b> | <b>96%</b> | <b>97%</b> | <b>97%</b> |

**PUNTO DE EQUILIBRIO BASADO EN DOLARES DE VENTAS**

( Costos Fijos / ( 1 - ( Costos Variables / Ventas )))

**ESCENARIO ESPERADO**

| Detalle          | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Costos Fijos     | 104,854          | 140,963          | 184,964          | 227,058          |
| Costos Variables | 4,694,317        | 6,686,967        | 8,188,177        | 9,721,969        |
| Ventas           | 4,967,567        | 7,076,299        | 8,665,027        | 10,288,275       |
| <b>TOTAL</b>     | <b>1,906,206</b> | <b>2,562,075</b> | <b>3,361,055</b> | <b>4,125,047</b> |

## ANEXO C9

### COSTO DE OPORTUNIDAD

En un país con mercados emergentes como Ecuador, donde no existe información de valores de mercado se debe aplicar el *Modelo de equilibrio de activos financieros*.<sup>1</sup> Para este modelo se deben tomar en cuenta cuatro factores:

- a. Tasa libre de riesgo.-** Cuando el rendimiento efectivo es igual al rendimiento esperado. La tasa usualmente usada es la de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos, de acuerdo al plazo del análisis del proyecto, será el bono de 5 años.<sup>2</sup>
- b. Riesgo país.-** índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se tomará en cuenta el Riesgo País del Ecuador del 31 de enero del 2008.<sup>3</sup>
- c. Prima por riesgo de mercado.-** La prima que se utilizará es la de mercados emergentes, media que se ha mantenido constante en años.<sup>4</sup>
- d. Coeficiente Beta.-** El Beta de referencia es el de *Tele Norte Celular Participacoes SA*, es un Distribuidor Autorizado en Brasil que se encuentra asociada con 5 Operadoras celulares de su país.<sup>5</sup>

Datos:

| DETALLE                                  | VALOR |
|--|-------|
| Bono Tesoro de los Estados Unidos 5 años | 5.08% |
| Riesgo País Ecuador (%)                  | 6.49% |
| Coeficiente Beta Tele Norte Celular      | 0.448 |
| Prima Mercados Emergentes                | 7.50% |

<sup>1</sup> Dumrauf Guillermo L., *Finanzas Corporativas*, página 229

<sup>2</sup> [www.bancosal.com/indices\\_detalle](http://www.bancosal.com/indices_detalle)

<sup>3</sup> [www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

<sup>4</sup> Brealey, Myers, Marcus, *Fundamentos de finanzas corporativas*, página 110

<sup>5</sup> [www.bloomberg.com/apps/quote?ticker=TNCP3:BZ](http://www.bloomberg.com/apps/quote?ticker=TNCP3:BZ)

## ANÁLISIS DE COSTO DE OPORTUNIDAD<sup>6</sup>

El Beta apalancado toma en cuenta el riesgo del negocio por nivel de deuda. Por lo que el costo de oportunidad con apalancamiento será mayor que el costo de oportunidad sin apalancamiento. Para esto se debe calcular el Beta sin riesgo de deuda, pues este está calculado con este factor:

**Cálculo de Beta sin deuda:**

$$\beta\mu = \frac{\beta\varepsilon}{1 + \frac{D*(1-t)}{E}}$$

- Bu= Coeficiente beta sin deuda
- Be= Coeficiente beta con deuda
- D/E= Relación de endeudamiento a valores de mercado
- t= Tasa efectiva de impuestos

Datos:

| DETALLE                          | VALOR |
|----------------------------------|-------|
| Coficiente Beta                  | 0.448 |
| Relación con endeudamiento (P/E) | 0.55  |
| Tasa de impuestos Brasil         | 34%   |

$$\beta\mu = \frac{0,448}{1 + 0,55(1 - 0,34)}$$

$$\beta\mu = 0.329$$

<sup>6</sup> Dumrauf Guillermo L., Finanzas Corporativas, página 240

## Re apalancamiento del beta:

$$\beta_E = \beta_U \left[ 1 + \frac{D(1-t)}{E} \right]$$

- Be= Beta hipotético observado en el mercado  
Bu= Coeficiente beta comparable sin deuda  
D/E= Relación de endeudamiento de Mil Delicias  
t= Tasa efectiva de impuestos

Datos:

| DETALLE                          | VALOR |
|----------------------------------|-------|
| Coeficiente Beta sin deuda       | 0.329 |
| Relación con endeudamiento (P/E) | 0.50  |
| Tasa efectiva de impuestos       | 40%   |

$$\beta_E = 0,329[1 + 0,50(1 - 0,40)]$$

$$\beta_E = 0,428$$

## CÁLCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD

$$r_i = (\text{Bono 5 años} + r_p) + (\beta * P_m)$$

- ri= Costo de oportunidad  
Tbond= Bono del Tesoro de los Estados Unidos a 5 años  
rp= Riesgo país del Ecuador  
B= Coeficiente beta  
Pm= Prima de mercados emergentes

### ▪ Con apalancamiento

$$r_i = (5.08\% + 6.49\%) + (0,428 * 7,50\%)$$

$$r_i = 15\%$$

### ▪ Sin apalancamiento

$$r_i = (5.08\% + 6.49\%) + (0,329 * 7,50\%)$$

$$r_i = 14\%$$

**ANEXO C10**  
**BALANCE DE SITUACIÓN**  
**SIN APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO ESPERADO**

|                              | 2008      | 2009      | 2010      | 2011       | Total      |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| ( + ) Ventas                 | 4,967,567 | 7,076,299 | 8,665,027 | 10,288,275 | 30,997,168 |
| ( - ) Costo Ventas           | 4,694,317 | 6,686,967 | 8,188,177 | 9,721,969  | 29,291,430 |
| ( = ) Utilidad Bruta         | 273,250   | 389,332   | 476,849   | 566,306    | 1,705,737  |
| ( - ) Gastos Nómina          | 60,656    | 78,393    | 98,351    | 126,207    | 363,606    |
| ( - ) Gastos Administrativos | 19,631    | 28,155    | 41,882    | 44,516     | 134,183    |
| ( - ) Gastos de Venta        | 24,568    | 34,416    | 44,732    | 56,335     | 160,050    |
| ( - ) Depreciaciones         | 2,010     | 2,536     | 3,588     | 1,713      | 9,846      |
| ( - ) Amortizaciones         | 1,600     | 1,680     | 1,840     | 3,840      | 8,960      |
| ( = ) Utilidad antes I e IR  | 164,786   | 244,153   | 286,458   | 333,694    | 1,029,091  |
| ( - ) 15% Part. Trabajadores | 24,718    | 36,623    | 42,969    | 50,054     | 154,364    |
| ( = ) Utilidad antes IR      | 140,068   | 207,530   | 243,489   | 283,640    | 874,728    |
| ( - ) 25% Imp. a la Renta    | 35,017    | 51,883    | 60,872    | 70,910     | 218,682    |
| ( = ) UTILIDAD NETA          | 105,051   | 155,648   | 182,617   | 212,730    | 656,046    |

**ANEXO C11**  
**FLUJO DE CAJA**  
**SIN APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO ESPERADO**

|   | 0               | 2008             | 2009             | 2010             | 2011              |
|---|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ventas  |                 | 4,967,567        | 7,076,299        | 8,665,027        | 10,288,275        |
| <b>Disponible en caja</b>                     |                 | <b>4,967,567</b> | <b>7,076,299</b> | <b>8,665,027</b> | <b>10,288,275</b> |
| Costo de ventas                               |                 | 4,694,317        | 6,686,967        | 8,188,177        | 9,721,969         |
| Gastos de Nómina                              |                 | 60,656           | 78,393           | 98,351           | 126,207           |
| Gastos Administrativos                        |                 | 19,631           | 28,155           | 41,882           | 44,516            |
| Gastos de Venta                               |                 | 24,568           | 34,416           | 44,732           | 56,335            |
| Depreciaciones                                |                 | 2,010            | 2,536            | 3,588            | 1,713             |
| Amortizaciones                                |                 | 1,600            | 1,680            | 1,840            | 3,840             |
| <b>Total Egresos</b>                          |                 | <b>4,802,781</b> | <b>6,832,146</b> | <b>8,378,569</b> | <b>9,954,581</b>  |
| <b>Utilidad antes de Imp. Y Participación</b> |                 | <b>164,786</b>   | <b>244,153</b>   | <b>286,458</b>   | <b>333,694</b>    |
| Participacion de Trabajadores (15%)           |                 | 24,718           | 36,623           | 42,969           | 50,054            |
| Impuesto a la Renta (25%)                     |                 | 35,017           | 51,883           | 60,872           | 70,910            |
| <b>Utilidad Neta</b>                          |                 | <b>105,051</b>   | <b>155,648</b>   | <b>182,617</b>   | <b>212,730</b>    |
| (+) Depreciaciones                            |                 | 2,010            | 2,536            | 3,588            | 1,713             |
| (+) Amortizaciones                            |                 | 1,600            | 1,680            | 1,840            | 3,840             |
| Inversiones                                   | 13,927          |                  | 2,867            | 5,794            | 10,000            |
| Inversion Capital de trabajo                  | 373,268         |                  |                  |                  |                   |
| <b>Flujo de Caja del Inversionista</b>        | <b>-387,195</b> | <b>108,661</b>   | <b>156,996</b>   | <b>182,250</b>   | <b>208,284</b>    |
| <b>Costo de Oportunidad</b>                   | <b>14%</b>      |                  |                  |                  |                   |
| <b>VAN</b>                                    | <b>74,890</b>   |                  |                  |                  |                   |
| <b>TIR</b>                                    | <b>22%</b>      |                  |                  |                  |                   |

**ANEXO C12**  
**BALANCE GENERAL**  
**SIN APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO ESPERADO**

| <b>ACTIVOS</b>                                    | <b>2008</b>    | <b>2009</b>    | <b>2010</b>    | <b>2011</b>    |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Activo Corriente</b>                           |                |                |                |                |
| Bancos  | 168,396        | 245,502        | 286,091        | 329,248        |
| Inversiones                                       | 373,268        | 376,877        | 378,226        | 377,859        |
| <b>Total Activo Corriente</b>                     | <b>541,663</b> | <b>622,379</b> | <b>664,317</b> | <b>707,107</b> |
| <b>Activo Fijo</b>                                |                |                |                |                |
| Equipos de computación                            | 5,823          | 5,232          | 5,576          | 2,479          |
| <i>Depreciación equipo de computación</i>         | <i>-1,874</i>  | <i>-2,282</i>  | <i>-3,097</i>  | <i>-1,223</i>  |
| Muebles de oficina                                | 1,354          | 2,403          | 4,517          | 4,026          |
| <i>Depreciación muebles de oficina</i>            | <i>-135</i>    | <i>-254</i>    | <i>-491</i>    | <i>-491</i>    |
| Software  | 5,000          | 3,750          | 2,500          | 11,250         |
| <i>Amortización software</i>                      | <i>-1,250</i>  | <i>-1,250</i>  | <i>-1,250</i>  | <i>-3,250</i>  |
| <b>Total Activo Fijo</b>                          | <b>8,917</b>   | <b>7,599</b>   | <b>7,755</b>   | <b>12,792</b>  |
| <b>Activo Diferido</b>                            |                |                |                |                |
| Gasto de constitución                             | 1,400          | 1,120          | 840            | 560            |
| <i>Amortización acumulada gastos constitución</i> | <i>-280</i>    | <i>-280</i>    | <i>-280</i>    | <i>-280</i>    |
| Gasto de Adecuación                               | 350            | 680            | 1,330          | 1,020          |
| <i>Amortización acumulada adecuación local</i>    | <i>-70</i>     | <i>-150</i>    | <i>-310</i>    | <i>-310</i>    |
| <b>Total Activo Diferido</b>                      | <b>1,400</b>   | <b>1,370</b>   | <b>1,580</b>   | <b>990</b>     |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                               | <b>551,981</b> | <b>631,348</b> | <b>673,652</b> | <b>720,889</b> |
| <b>PASIVOS</b>                                    |                |                |                |                |
| <b>Pasivo Corriente</b>                           |                |                |                |                |
| Impuesto al Renta por Pagar                       | 35,017         | 51,883         | 60,872         | 70,910         |
| Participación de Trabajadores                     | 24,718         | 36,623         | 42,969         | 50,054         |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>                     | <b>59,735</b>  | <b>88,506</b>  | <b>103,841</b> | <b>120,964</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                               | <b>59,735</b>  | <b>88,506</b>  | <b>103,841</b> | <b>120,964</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                                 |                |                |                |                |
| Capital   | 387,195        | 387,195        | 387,195        | 387,195        |
| Utilidad del ejercicio                            | 105,051        | 155,648        | 182,617        | 212,730        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                           | <b>492,246</b> | <b>542,842</b> | <b>569,811</b> | <b>599,925</b> |
| <b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>                   | <b>551,981</b> | <b>631,348</b> | <b>673,652</b> | <b>720,889</b> |

**ANEXO C13**  
**ÍNDICES FINANCIEROS**  
**SIN APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO ESPERADO**

**ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

| Concepto / Años  | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|------|------|------|------|
| Utilidad Bruta / Ventas                                  | 6%   | 6%   | 6%   | 6%   |
| Utilidad Neta / Ventas                                   | 2%   | 2%   | 2%   | 2%   |
| Retorno sobre activos = Utilidad neta / Activos          | 16%  | 23%  | 26%  | 29%  |
| Retorno sobre el patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio | 18%  | 26%  | 31%  | 35%  |

**ÍNDICES DE LIQUIDEZ**

| Concepto / Años  | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    |
|--|---------|---------|---------|---------|
| Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente | 481,928 | 533,873 | 560,476 | 586,143 |
| Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente           | 9.07    | 7.03    | 6.40    | 5.85    |

**ÍNDICES DE APALANCAMIENTO**

| Concepto / Años   | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------|------|------|------|
| Endeudamiento = Pasivo Total / Patrimonio                 | 0.12 | 0.16 | 0.18 | 0.20 |
| Endeudamiento corto plazo = Pasivo Corriente / Patrimonio | 0.12 | 0.16 | 0.18 | 0.20 |
| Apalancamiento = Pasivo Total / Activo Total              | 0.11 | 0.14 | 0.15 | 0.17 |

**ÍNDICES DE ACTIVIDAD**

| Concepto / Años                                  | 2008   | 2009   | 2010     | 2011   |
|--|--------|--------|----------|--------|
| Rotación de Activo Total = Ventas / Activo Total | 9.00   | 11.21  | 12.86    | 14.27  |
| Rotación de Activo Fijo = Ventas / Activo Fijo   | 557.06 | 931.23 | 1,117.31 | 804.29 |

**ANEXO C14  
TABLA DE AMORTIZACIÓN**

**ESCENARIO ESPERADO**

**BANCO BOLIVARIANO**

|                     |         |                              |            |
|---------------------|---------|------------------------------|------------|
| <b>Monto</b>        | 193,597 | <b>Frecuencia de pago</b>    | Trimestral |
| <b>No. Periodos</b> | 16      | <b>Tasa de Interes anual</b> | 3.52%      |

| <b>Periodo</b> | <b>Cuota</b>   | <b>Interés</b> | <b>Capital</b> | <b>Saldo</b>   |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 0              |                |                |                | <b>193,597</b> |
| 1              | 16,029         | 6,810          | 9,219          | <b>184,378</b> |
| 2              | 16,029         | 6,486          | 9,543          | <b>174,835</b> |
| 3              | 16,029         | 6,150          | 9,879          | <b>164,957</b> |
| 4              | 16,029         | 5,802          | 10,226         | <b>154,730</b> |
| 5              | 16,029         | 5,443          | 10,586         | <b>144,144</b> |
| 6              | 16,029         | 5,070          | 10,958         | <b>133,186</b> |
| 7              | 16,029         | 4,685          | 11,344         | <b>121,842</b> |
| 8              | 16,029         | 4,286          | 11,743         | <b>110,099</b> |
| 9              | 16,029         | 3,873          | 12,156         | <b>97,944</b>  |
| 10             | 16,029         | 3,445          | 12,583         | <b>85,360</b>  |
| 11             | 16,029         | 3,003          | 13,026         | <b>72,334</b>  |
| 12             | 16,029         | 2,544          | 13,484         | <b>58,850</b>  |
| 13             | 16,029         | 2,070          | 13,959         | <b>44,891</b>  |
| 14             | 16,029         | 1,579          | 14,450         | <b>30,442</b>  |
| 15             | 16,029         | 1,071          | 14,958         | <b>15,484</b>  |
| 16             | 16,029         | 545            | 15,484         | <b>0</b>       |
| <b>TOTAL</b>   | <b>256,458</b> | <b>62,860</b>  | <b>193,597</b> |                |

**ANEXO C15**  
**BALANCE DE SITUACIÓN**  
**CON APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO ESPERADO**

|                              | 2008      | 2009      | 2010      | 2011       | Total      |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| ( + ) Ventas                 | 4,967,567 | 7,076,299 | 8,665,027 | 10,288,275 | 30,997,168 |
| ( - ) Costo Ventas           | 4,694,317 | 6,686,967 | 8,188,177 | 9,721,969  | 29,291,430 |
| ( = ) Utilidad Bruta         | 273,250   | 389,332   | 476,849   | 566,306    | 1,705,737  |
| ( - ) Gastos Nómina          | 60,656    | 78,393    | 98,351    | 126,207    | 363,606    |
| ( - ) Gastos Administrativos | 19,631    | 28,155    | 41,882    | 44,516     | 134,183    |
| ( - ) Gastos de Venta        | 24,568    | 34,416    | 44,732    | 56,335     | 160,050    |
| ( - ) Depreciaciones         | 2,010     | 2,536     | 3,588     | 1,713      | 9,846      |
| ( - ) Amortizaciones         | 1,600     | 1,680     | 1,840     | 3,840      | 8,960      |
| ( - ) Gasto Financiero       | 25,247    | 19,484    | 12,865    | 5,265      | 62,860     |
| ( = ) Utilidad antes I e IR  | 139,539   | 224,670   | 273,593   | 328,430    | 966,231    |
| ( - ) 15% P. Trabaj.         | 20,931    | 33,700    | 41,039    | 49,264     | 144,935    |
| ( = ) Utilidad antes IR      | 118,608   | 190,969   | 232,554   | 279,165    | 821,296    |
| ( - ) 25% IR                 | 29,652    | 47,742    | 58,139    | 69,791     | 205,324    |
| ( = ) UTILIDAD NETA          | 88,956    | 143,227   | 174,416   | 209,374    | 615,972    |

**ANEXO C16  
FLUJO DE CAJA  
CON APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO ESPERADO**

|  | 0               | 2008             | 2009             | 2010             | 2011              |
|--|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ventas   |                 | 4,967,567        | 7,076,299        | 8,665,027        | 10,288,275        |
| <b>Disponible en caja</b>                        |                 | <b>4,967,567</b> | <b>7,076,299</b> | <b>8,665,027</b> | <b>10,288,275</b> |
| Costo de ventas                                  |                 | 4,694,317        | 6,686,967        | 8,188,177        | 9,721,969         |
| Gastos de Nómina                                 |                 | 60,656           | 78,393           | 98,351           | 126,207           |
| Gastos Administrativos                           |                 | 19,631           | 28,155           | 41,882           | 44,516            |
| Gastos de Venta                                  |                 | 24,568           | 34,416           | 44,732           | 56,335            |
| Depreciaciones                                   |                 | 2,010            | 2,536            | 3,588            | 1,713             |
| Amortizaciones                                   |                 | 1,600            | 1,680            | 1,840            | 3,840             |
| <b>Total Egresos</b>                             |                 | <b>4,802,781</b> | <b>6,832,146</b> | <b>8,378,569</b> | <b>9,954,581</b>  |
| <b>Utilidad antes de Interes, Imp y Particip</b> |                 | <b>164,786</b>   | <b>244,153</b>   | <b>286,458</b>   | <b>333,694</b>    |
| Gastos financieros                               |                 | 25,247           | 19,484           | 12,865           | 5,265             |
| <b>Utilidad antes de Imp. Y Participación</b>    |                 | <b>139,539</b>   | <b>224,670</b>   | <b>273,593</b>   | <b>328,430</b>    |
| Participacion de Trabajadores (15%)              |                 | 20,931           | 33,700           | 41,039           | 49,264            |
| Impuesto a la Renta (25%)                        |                 | 29,652           | 47,742           | 58,139           | 69,791            |
| <b>Utilidad Neta</b>                             |                 | <b>88,956</b>    | <b>143,227</b>   | <b>174,416</b>   | <b>209,374</b>    |
| (+) Depreciaciones                               |                 | 2,010            | 2,536            | 3,588            | 1,713             |
| (+) Amortizaciones                               |                 | 1,600            | 1,680            | 1,840            | 3,840             |
| Inversiones                                      | 13,927          |                  | 2,867            | 5,794            | 10,000            |
| Inversion Capital de trabajo                     | 373,268         |                  |                  |                  |                   |
| Prestamos y amortizaciones                       | 193,597         | 38,867           | 44,631           | 51,250           | 58,850            |
| <b>Flujo de Caja del Inversionista</b>           | <b>-193,597</b> | <b>53,698</b>    | <b>99,945</b>    | <b>122,800</b>   | <b>146,078</b>    |
| <b>Costo de Oportunidad</b>                      | <b>15%</b>      |                  |                  |                  |                   |
| <b>VAN</b>                                       | <b>94,435</b>   |                  |                  |                  |                   |
| <b>TIR</b>                                       | <b>34%</b>      |                  |                  |                  |                   |

110,099

**ANEXO C17**  
**BALANCE GENERAL**  
**CON APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO ESPERADO**

| <b>ACTIVOS</b>                            | <b>2008</b>    | <b>2009</b>    | <b>2010</b>    | <b>2011</b>    |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Activo Corriente</b>                   |                |                |                |                |
| Bancos                                    | 129,529        | 200,871        | 234,842        | 270,398        |
| Inversiones                               | 373,268        | 338,010        | 294,728        | 243,112        |
| <b>Total Activo Corriente</b>             | <b>502,796</b> | <b>538,881</b> | <b>529,570</b> | <b>513,510</b> |
| <b>Activo Fijo</b>                        |                |                |                |                |
| Equipos de computación                    | 5,823          | 5,232          | 5,576          | 2,479          |
| <i>Depreciación equipo de computación</i> | <i>-1,874</i>  | <i>-2,282</i>  | <i>-3,097</i>  | <i>-1,223</i>  |
| Muebles de oficina                        | 1,354          | 2,403          | 4,517          | 4,026          |
| <i>Depreciación muebles de oficina</i>    | <i>-135</i>    | <i>-254</i>    | <i>-491</i>    | <i>-491</i>    |
| Software                                  | 5,000          | 3,750          | 2,500          | 11,250         |
| <i>Amortización software</i>              | <i>-1,250</i>  | <i>-1,250</i>  | <i>-1,250</i>  | <i>-3,250</i>  |
| <b>Total Activo Fijo</b>                  | <b>8,917</b>   | <b>7,599</b>   | <b>7,755</b>   | <b>12,792</b>  |
| <b>Activo Diferido</b>                    |                |                |                |                |
| Gasto de constitución                     | 1,400          | 1,120          | 840            | 560            |
| <i>Amortización gastos constitución</i>   | <i>-280</i>    | <i>-280</i>    | <i>-280</i>    | <i>-280</i>    |
| Adecuación local                          | 350            | 680            | 1,330          | 1,020          |
| <i>Amortización adecuación local</i>      | <i>-70</i>     | <i>-150</i>    | <i>-310</i>    | <i>-310</i>    |
| <b>Total Activo Diferido</b>              | <b>1,400</b>   | <b>1,370</b>   | <b>1,580</b>   | <b>990</b>     |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                       | <b>513,114</b> | <b>547,850</b> | <b>538,905</b> | <b>527,291</b> |
| <b>PASIVOS</b>                            |                |                |                |                |
| <b>Pasivo Largo Plazo</b>                 |                |                |                |                |
| Deuda a Largo Plazo                       | 154,730        | 110,099        | 58,850         | 0              |
| <b>Total Pasivo Largo plazo</b>           | <b>154,730</b> | <b>110,099</b> | <b>58,850</b>  | <b>0</b>       |
| <b>Pasivo Corriente</b>                   |                |                |                |                |
| Impuesto al Renta por Pagar               | 29,652         | 47,742         | 58,139         | 69,791         |
| Participación de Trabajadores             | 20,931         | 33,700         | 41,039         | 49,264         |
| Intereses por pagar                       | 25,247         | 19,484         | 12,865         | 5,265          |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>             | <b>75,830</b>  | <b>100,926</b> | <b>112,042</b> | <b>124,320</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                       | <b>230,561</b> | <b>211,026</b> | <b>170,892</b> | <b>124,320</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                         |                |                |                |                |
| Capital                                   | 193,597        | 193,597        | 193,597        | 193,597        |
| Utilidad del ejercicio                    | 88,956         | 143,227        | 174,416        | 209,374        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                   | <b>282,553</b> | <b>336,824</b> | <b>368,013</b> | <b>402,971</b> |
| <b>TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO</b>           | <b>513,114</b> | <b>547,850</b> | <b>538,905</b> | <b>527,291</b> |

**ANEXO C18**  
**ÍNDICES FINANCIEROS**  
**CON APALANCAMIENTO**

**ESCENARIO ESPERADO**

**ÍNDICES DE RENTABILIDAD**

| Concepto / Años  | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|------|------|------|------|
| Utilidad Bruta / Ventas                                  | 6%   | 6%   | 6%   | 6%   |
| Utilidad Neta / Ventas                                   | 2%   | 2%   | 2%   | 2%   |
| Retorno sobre activos = Utilidad neta / Activos          | 17%  | 26%  | 32%  | 40%  |
| Retorno sobre el patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio | 31%  | 43%  | 47%  | 52%  |

**ÍNDICES DE LIQUIDEZ**

| Concepto / Años  | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    |
|--|---------|---------|---------|---------|
| Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente | 426,966 | 437,955 | 417,527 | 389,189 |
| Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente           | 6.63    | 5.34    | 4.73    | 4.13    |

**ÍNDICES DE APALANCAMIENTO**

| Concepto / Años   | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------|------|------|------|
| Endeudamiento = Pasivo Total / Patrimonio                 | 0.82 | 0.63 | 0.46 | 0.31 |
| Endeudamiento corto plazo = Pasivo Corriente / Patrimonio | 0.27 | 0.30 | 0.30 | 0.31 |
| Apalancamiento = Pasivo Total / Activo Total              | 0.45 | 0.39 | 0.32 | 0.24 |

**ÍNDICES DE ACTIVIDAD**

| Concepto / Años                                  | 2008   | 2009   | 2010     | 2011   |
|--|--------|--------|----------|--------|
| Rotación de Activo Total = Ventas / Activo Total | 9.68   | 12.92  | 16.08    | 19.51  |
| Rotación de Activo Fijo = Ventas / Activo Fijo   | 557.06 | 931.23 | 1,117.31 | 804.29 |