



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS, MBA.**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACION DE UNA
ESTRATEGIA COMERCIAL BASADA EN SERVICIO EXPRESS
REGIONAL PARA LA COMPAÑÍA “RUALTIM S.A.”**

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA
OBTENCION DEL TITULO DE MASTER EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS (MBA).**

**AUTORES: ING. ANGEL VILLAVICENCIO SALINAS
ING. ALEX SARMIENTO VÁZQUEZ**

DIRECTOR: MASTER. ING. PABLO ROSALES HEREDIA

CUENCA - ECUADOR

2008

DEDICATORIA:

**A Dios,
A nuestras esposas, e hijos,
Y a los grandes ausentes en nuestras vidas.**

AGRADECIMIENTO:

A nuestra querida Alma Mater, la Universidad del Azuay, al grupo de maestros del programa MBA versión III, al Ing. Pablo Rosales por su acertada dirección, a la Empresa RUALTIM S.A. Distribuidor Autorizado de PORTA, por sus valiosos aportes en la realización de éste trabajo.

Indice de Contenidos

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Indice de Contenidos	iii
Resumen	vi
Abstract	vii

Introducción	1
---------------------------	---

CAPITULO 1: INGRESO A LAS TELECOMUNICACIONES MOVILES.

1.1 Las telecomunicaciones móviles.....	4
1.2 Las telecomunicaciones móviles en el Austro.....	6

CAPITULO 2: ETAPA FILOSOFICA

2.1 Antecedentes de RUALTIM S.A.....	9
2.2 Principios y Valores.....	10
2.3 Misión.....	11
2.4 Visión.....	12
2.5 Estrategia.....	12
2.6 Análisis del Sector.....	14
2.6.1 Posibilidades de crecimiento.....	15
2.6.2 Tendencias económicas, sociales y culturales.....	16
2.6.3 Barreras de entrada y salida.....	19
2.6.4 Competencia.....	22

CAPITULO 3: ANALISIS DEL MERCADO

3.1 Análisis del mercado propiamente dicho.....	26
3.1.1 Producto/servicio.....	26

3.1.1.1 Descripción de los productos y sus características.....	27
3.1.1.2 Fortalezas y debilidades de los productos y/o servicios.....	29
3.1.2 Tamaño del mercado.....	31
3.1.2.1 Proyecciones de crecimiento.....	31
3.1.2.2 Tendencias del número de usuarios.....	33
3.1.2.3 Factores que pueden afectar el consumo.....	36
3.1.3 Clientes.....	37
3.1.3.1 Tipo de compradores.....	38
3.1.3.2 Características básicas de los clientes.....	39
3.1.3.3 Localización geográfica.....	42
3.1.3.4 Investigación de campo – encuesta.....	45
3.2 Marketing y Ventas.....	62
3.2.1 Producto.....	63
3.2.2 Promoción.....	65
3.2.3 Precio.....	70
3.2.4 Plaza.....	72

CAPITULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACION

4.1 Recursos.....	83
4.1.1 Humanos.....	84
4.1.2 Materiales.....	86
4.1.3 Económicos.....	88
4.2 Políticas.....	90
4.3 Procedimiento.....	92

CAPITULO 5: ANALISIS FINANCIERO

5.1 Costos fijos.....	98
5.2 Costos Variables.....	102
5.3 Estado perdidas y ganancias.....	105
5.4 Flujos de efectivo.....	108
5.5 Factibilidad de la implementación del servicio Express.....	111

CONCLUSIONES	116
BIBLIOGRAFIA	117

RESUMEN.

La presencia de la telefonía móvil en el país ha generado un desarrollo laboral y económico, además, se ha convertido en un eje fundamental para las interrelaciones con el mundo y le ha obligado al país a buscar alternativas que nos permitan estar a la vanguardia de las nuevas exigencias del mundo moderno.

Una de estas exigencias es sin duda el tema de la competitividad, que con la apertura de mercados y fronteras y los acuerdos de libre comercio con otros países, se ha convertido en una necesidad para las empresas ecuatorianas. Deben por tanto buscar modelos que les permitan competir con las grandes firmas extranjeras que invaden los mercados ecuatorianos. Uno de los modelos y de poco desarrollo en el país es el servicio al cliente que en ocasiones ha tenido más bien una aplicabilidad incorrecta. Un justo tratamiento al cliente genera fidelidad de nuestros compradores y genera además, procesos de consolidación económica para la ciudad y el país.

En torno a estas consideraciones, RUALTIM S.A., busca un acercamiento y una relación más estrecha con sus clientes y futuros clientes, proponiendo alternativas de negocios novedosos y atractivos, los cuales le han hecho acreedor a varios reconocimientos por parte de la operadora CONECEL.

El objetivo de éste trabajo es proponer nuevas alternativas de servicio al cliente, a más de los que el distribuidor autorizado de Porta está acreditado a ofertar. Este objetivo se orienta a la venta de servicios de telefonía móvil puerta a puerta; hecho que permite reducir distancias entre nuestros clientes y atenderlos como se merecen.

Esta nueva alternativa denominada Servicio Express, misma que a través de la instalación de una flota de vehículos intentarán satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes: entregas a domicilio, rapidez de respuesta, atención personalizada, resolución de problemas y otros. Estas acciones le darán a la empresa sostenibilidad en el tiempo y genera un valor agregado y diferenciador al servicio de telefonía móvil ofertado actualmente en la ciudad y el país.

ABSTRACT

The presence of the wireless phone service in the country has generated labor and economic development, in addition, it has turned into a fundamental option for the trades with the world, and it has forced the country to look for alternatives that allow it to be ready for the new requirements of the modern world.

One of these requirements is without a doubt the subject of competitiveness, which with the opening of markets, borders and the free trade agreements with other countries; it has turned into a need for the Ecuadorian companies. Therefore they have to look for models that allow them to compete with the big foreign companies that invade the Ecuadorian markets. One of the most important models which have had a low development is the customer service, which very often it had has a wrong applicability. A fair customer service treatment produces loyalty from them and it also produces and economic consolidation for the city and the country.

According with these reasons, RUALTIM S.A., searches for an approach and close relationship with its current and future clients; offering new, attractive and different business alternatives, which have given it several recognitions from the CONECEL operator.

The purpose of this work is to offer new alternatives of customer service, besides the ones which the authorized distributor PORTA is allowed to offer. This objective is oriented to the sales of the mobile service from door to door, which means that it'll reduce distance between our clients and it'll makes us serve them like they deserve.

This new alternative named Express Service, same that through a vehicles installation our sellers will be able to satisfy all the needs of our customers: home delivery, quick answers, personalized service, problem solving and others. These actions will give the company sustainability in the time and it generates an added value to the wireless phone service offered nowadays in the city and the country.

INTRODUCCION

La supervivencia de los negocios depende exclusivamente de que el producto o servicio que se ofrece tenga aceptación y atraiga compradores, quienes se convertirán en clientes y serán los que mantendrán viva a la empresa. En los países más desarrollados, donde el consumismo es una de sus características, el éxito de los negocios se concentra en el servicio y atención que brindan a sus consumidores, es por esto que, muchas de las empresas ponen al cliente en la cima de su organigrama.

En el Ecuador, la cultura del servicio al cliente está muy por debajo de lo aplicado por otros países, pero es evidente que las empresas ecuatorianas están tomando medidas para mantener a sus consumidores, ofreciendo servicio a domicilio, atención más personalizada, facilidades de pago, etc. La globalización nos ha obligado a ser productivos y sobre todo, más competitivos frente las empresas y productos que nos invaden cada día.

En este contexto, RUALTIM plantea un plan de negocios en donde un nuevo servicio se brinda al cliente dentro de la telefonía celular, la cual se le ha denominado “Servicio Express”, que busca brindar asistencia personalizada a cada uno de los clientes, principalmente, en la ventas y entregas en el domicilio o a la dirección que el consumidor requiera. Este nuevo servicio cubrirá las zonas donde, RUALTIM tiene presencia, y además permitirá buscar nuevos mercados.

El plan propuesto se inicia con una breve introducción a las telecomunicaciones, analizando la importancia de ésta tecnología y como ha cambiado la vida actual, sobre todo, la necesidad de estar a la vanguardia de las exigencias de la globalización, la competitividad y la apertura de mercados; base del crecimiento comercial en los países en desarrollo. También se ha analizado la importancia que tiene la telefonía celular en la zona austral del país, sobre todo, el impacto que ha generado con nuestros migrantes y el crecimiento económico que ha tenido ésta zona del país, en parte gracias las remesas que llegan a éstas provincias.

Luego, se realiza una descripción de las estrategias tanto de crecimiento como de promoción, etc, que se ha planteado RUALTIM para lograr su posicionamiento, así como también, se formula una misión, visión, sus principios y valores; base del accionar del plan de negocios. Además, se propone un análisis del sector de la telefonía celular, es decir, las posibilidades de crecimiento, las barreras de entrada y salida que enfrenta las empresas que se involucran en este tipo de negocios.

Todos estos aspectos nos permiten conocer un poco más de la empresa a la que se dirige el plan y cuales serán los retos que hay que afrontar para lograr un posicionamiento dentro de las telecomunicaciones móviles.

Posteriormente, ingresamos al análisis del mercado, base fundamental para el éxito del servicio express, se incluye una descripción del producto y servicios que ofrece RUALTIM, así como las fortalezas y debilidades del producto, también se realiza un estudio del tamaño del mercado, tema importante para el éxito del plan de negocios.

Finalmente, nos centramos en el tema de clientes, tipo de compradores, sus características, etc. Aquí es donde realizamos la investigación de campo, encuestando a los clientes potenciales y clientes actuales de RUALTIM, esta encuesta se aplica a los subdistribuidores, compradores principales de la empresa.

No olvidamos el tema del marketing, en donde, realizamos un acercamiento a las cuatro P's, aplicado al plan propuesto. Dentro de este análisis mencionamos algunas políticas publicitarias importantes que CONECEL como operadora, obliga a los distribuidores a acogerlas.

Es evidente que todo plan o proyecto involucra de una u otra manera un plan de implementación y un estudio o análisis financiero, esta propuesta no deja a un lado estos importantes temas y dentro del plan de implementación analizamos los recursos a utilizarse en el proyecto, así como también, las políticas y procedimientos a seguirse. Dentro del análisis financiero se establecen: costos fijos y variables del proyecto y demás aspectos importantes del estudio financiero, pero creemos que la parte fundamental y la esencia misma del plan se encuentra en los resultados

financieros que obtendríamos al aplicar el servicio express, así como, la interpretación de los resultados y las conclusiones de la investigación.

Creemos firmemente que uno de los grandes retos que plantea el mundo de los negocios, la globalización y la tecnología es mantener y conservar a los clientes, y en esa línea es donde RUALTIM trabaja y propone un plan de mejoramiento en el servicio al cliente.

CAPITULO 1.

INGRESO A LAS TELECOMUNICACIONES MOVILES.

1.1 LAS TELECOMUNICACIONES MOVILES.

La globalización de la economía mundial generó entre otras cosas, procesos fluidos de interconexión que trajo como consecuencia la reestructuración de los diferentes sectores de la sociedad y la instauración de nuevas mentalidades vinculadas directamente con la telefonía, la tecnología, la comunicación mas mediática y por supuesto, con el comercio internacional y las relaciones exteriores.

Este panorama actual precisó que los países del mundo y también los del área andina formularan políticas públicas para las telecomunicaciones, mismas que permitieran establecer vínculos interactivos de conectividad para los diferentes servicios de las telecomunicaciones como para los distintos países que integran dicha región.

La apertura de dichos países generó procesos con desarrollos disímiles en los diferentes países, en unos, una apertura total, en otros, más lentos pero permanentes y sistemáticos. En aquellos en donde, al empuje de los tiempos y de la competitividad se integraron los nuevos sistemas de operadores, la digitalización, la fibra óptica, los sistemas inalámbricos celulares, las constelaciones de satélites de órbita baja y media, los conmutadores de banda ancha, la convergencia de la telemática y los multimedia y sobre todo, el desarrollo del Internet han permitido hablar de una nueva era, no sólo para el mundo de la comunicación sino también para la cosmovisión y entendimiento del mundo y de la vida de los países.

Las telecomunicaciones en este escenario actual están marcadas por tres factores ineludibles: las economías de los países, la convergencia de los distintos sistemas de comunicación y la necesidad de un marco legal que regule el accionar de las mismas. Estos son ejes ejecutores de una convivencia pacífica en la nueva era de la sociedad de la información.

En este marco de acciones contemporáneas la telefonía celular es uno de los ejes de desarrollo. Permite accesibilidad individual a distintas partes del mundo, a diversas labores e intenciones de uso.

El accionar de los jóvenes y su proclividad al manejo de las tecnologías permitió una difusión mayoritaria, sentido incluso como una necesidad, vinculada con los productos que deben constituir una canasta familiar e indispensable a la hora de los contactos familiares y de los procesos educativos.

Se debe anotar también que la facilidad de los servicios, la diversidad de modelos, la incorporación de nuevas tecnologías ha permitido el desarrollo de un boom del sistema de comunicación celular, que se lo mira ya como una herramienta de trabajo asequible a los más inusitados niveles de las sociedades en general.

Las empresas que funcionan en el país, Alegro, Porta, Movistar, todo el tiempo están ofreciendo tecnología de avanzada y renovando sus ofertas a los ciudadanos, sistemas como GMS son tecnologías eficaces que requieren constantemente renovados aparatos para su implementación.

Otras empresas productoras de celulares como Sony, Nokia, Kyocera, Ericsson, Siemens formulan desde sus fábricas procesos interactivos y experimentales de tecnología, formas, modelos, colores, determinan explosivas campañas de marketing para promocionar sus productos y cada día se convierten en verdaderos monopolios con poder y dominio tal, que en la mentalidades de las sociedades contemporáneas se sienten cada vez más esa sensible necesidad de variar constantemente, de acceder con más frecuencia a un servicio que no solo es funcional sino que a la vez, determina un poder absoluto en el mundo de las interconexiones.

El mercado celular siempre en alza aqueja también ciertos problemas con el costo del servicio, mismos que han generado debates subidos de tono entre consumidores, regulaciones estatales, empresas de servicios, proveedores de sistemas. Todos han buscado encontrar líneas de consenso que satisfagan los requerimientos de servicios a costos módicos pero con las garantías de uso de los sistemas desde y hasta los lugares más inusitados de la región, el país y en el exterior.

La telefonía móvil ha instaurado sin duda, todo un sector de desarrollo tanto laboral como económico, es un eje fundamental del avance de los circuitos de la comunicación y desde luego, ha formulado una nueva expectativa para vivir. Su presencia cada vez más activa en las comunidades contemporáneas revela también ciclos más cortos de permanencia de este producto en el mercado, pero no para desaparecer sino para concitar sucesivos y permanentes procesos de adaptación, experimentación y búsquedas.

Por otra parte, el imaginario de nuestras ciudades corre paralelo al de la propuesta de las revoluciones tecnológicas y de las telecomunicaciones e instaura concepciones del mundo y de la vida más vinculadas con estos sistemas, con una intención sentida de establecer nexos virtuales con sujetos sociales de locaciones remotas y quizá con las más próximas pero sin siquiera contactarse en presencia.

De esta manera, asistimos a un cambio de generación y a una generación de cambio, promovida por renovados sistemas de telecomunicaciones que inciden directamente en la formulación de paradigmas teóricos y de ejecución práctica que han codificado los signos de la cotidianidad contemporánea y que incidirán sobre los signos que nos definan a futuro.

Finalmente, la tecnología revoluciona el mercado de la telefonía celular y revoluciona también el convivir diario de nuestras sociedades, esperemos que las propuestas a futuro de estos sistemas no olviden al hombre y el predominio que este debe tener sobre todos los demás objetos y elementos de la tierra.

1.2 LAS TELECOMUNICACIONES MOVILES EN EL AUSTRO.

El universo de las telecomunicaciones móviles es uno de los avances tecnológicos más significativos e importantes de este último siglo, nos ha llevado más allá de una tradicional llamada telefónica, a la interacción con el mundo globalizado, que acompañado de los modernos teléfonos celulares nos dan opciones múltiples como: mensajes de texto e imagen, Internet, video, fotografía, convirtiéndose así, en una

oficina móvil para los ejecutivos; en un medio de comunicaciones, para los menos exigentes; y un medio de diversión para los jóvenes.

El Ecuador no se ha quedado fuera de las exigencias y opciones que nos presenta el mundo moderno, tanto es así que, las operadoras proveedoras del servicio celular, están a la vanguardia de ésta tecnología ofreciéndonos los mismos servicios que encontramos en los países más desarrollados. Las inversiones que las operadoras han realizado por estos conceptos están orientadas a brindar el mejor servicio al usuario y sobre todo a incrementar su cartera de clientes.

Como en todo el Ecuador, la zona sur del país y en particular el Austro goza de los beneficios que ofrece esta tecnología, pero es importante nombrar algunos aspectos de la región que van ligados al servicio celular, ya que es en ésta parte del país en donde se concentra el mercado de RUALTIM, y en donde se pondrá en marcha el servicio express, tema central del plan de negocios propuesto.

Creemos que uno de los aspectos importantes de la telefonía móvil es que ha contribuido a mantener contactos permanentes y continuos con los migrantes de esta zona y sus familias, ya que ha facilitado que cada uno de sus miembros cuente con un teléfono celular. Cabe mencionar que el fenómeno de la migración continúa acentuándose en las provincias del Azuay, Loja y Cañar, y a su vez la participación a nivel del Austro de las remesas suma un porcentaje aproximadamente 43%.

Todos estos ingresos provenientes de las remesas ha contribuido a que la zona del Austro y en particular la provincia del Azuay se ubique dentro de las tres provincias con menor nivel de pobreza, y se convierte de ésta manera en un mercado atractivo para la telefonía celular y en general para cualquier clase de negocio. En contraposición de estos aspectos también debemos mencionar, que el alto costo de los bienes y servicios ha convertido a la provincia del Azuay en una de las más caras para vivir.

Otro dato importante que contribuye al crecimiento de los negocios y por supuesto al de las telecomunicaciones es que la provincia del Azuay se considera una de las tres más importantes del país, por el movimiento económico y empresarial de la región,

que acompañado por el fenómeno de la migración ha permitido que la tasa de desocupación vaya en descenso. Lo que ha generado que el poder adquisitivo de las personas que viven en ésta parte del país sea bastante atractiva para los oferentes de bienes y servicios.

Al considerar al Austro del país en una parte fundamental de Ecuador, por su economía, turismo, recursos naturales, siempre será un reto para las empresas adaptarse a las exigencias de sus consumidores, mas para las que ofrecen tecnología en permanente evolución.

CAPITULO 2.

ETAPA FILOSOFICA

2.1 ANTECEDENTES DE RUALTIM S.A.

Sarbelt Telefonía Móvil es una empresa que se dedica a la comercialización de servicios y venta de equipos de telecomunicación celular. La misma que inicia sus actividades a finales del año 2000.

Al inicio estaba conformada como una empresa minorista de telefonía celular contando en ese entonces con una oficina ubicada en la ciudad de Azogues. Constituyéndose en lo posterior en subdistribuidores de la operadora BELLSOUTH e importadores y distribuidores directos de las diferentes marcas en teléfonos celulares, tales como: NOKIA, MOTOROLA, SAMSUNG, AUDIOVOX, ETC.

Posteriormente, en septiembre del 2004, con la compra por parte de la multinacional de comunicaciones TELEFONICA la participación de BELLSOUTH en Latinoamérica, Sarbelt se incorpora a esta nueva Organización, realizando para ello el cambio de imagen respectivo.

Durante el lapso de 6 años, nuestra empresa se fue posicionando en el mercado como una organización sinónimo de servicio, logrando incorporar en nuestro portafolio de clientes empresas privadas, instituciones gubernamentales y personas naturales en general, quienes avalizaban el contingente que prestamos como proveedores de servicios de telecomunicación.

Para el mes de agosto del 2006, se presenta la propuesta por parte de la Operadora CONECEL S.A. PORTA, quienes mostraron su interés por cambiar nuestras operaciones a su organización, con el objetivo de captar el mercado del Austro Ecuatoriano, en el cual dicha empresa había tratado de ingresar sin tener resultados positivos, en virtud de aquello y mediante su estrategia de adherir a su expansión un

distribuidor que tenga la experiencia necesaria, y sobre todo las relaciones interpersonales con los futuros clientes potenciales.

Dicha propuesta fue analizada muy meticulosamente por parte de sus principales directivos de Sarbelt, para finalmente aceptar la mencionada transición: convertirse en una nueva operadora. Para este efecto Sarbelt, como era lógico, entregó todas las plazas en donde operaba bajo el nombre de MOVISTAR.

En la actualidad, RUALTIM SA. (SARBELT), bajo el soporte de CONECCEL S.A. ha logrado superar las expectativas de los principales directivos de PORTA, al lograr migrar en el primer semestre de gestión las cuentas más importantes de la competencia.

En aras de continuar con nuestra ventaja competitiva basada en el servicio, Sarbelt ha incrementado su participación en el mercado Austral, mediante la apertura de 5 nuevos puntos de atención y servicio al cliente; distribuidos en las Provincias del Cañar y Azuay, los mismos que han sido adecuados para satisfacer a todos nuestros clientes tanto en ventas al detalle como al por mayor; así como también, creando una red de veinte y dos subdistribuidores con imagen Sarbelt Porta en dichas provincias.

En la actualidad, posee cuatro locales de servicio de ventas al público, las cuales se encuentran ubicadas dos en la ciudad de Azogues y dos en el cantón Cañar; y una oficina para el servicio de ventas al por mayor en la ciudad de Cuenca, con entregas a nivel nacional.

2.2 PRINCIPIOS Y VALORES

Hemos adoptado los cinco principios y valores que son determinantes en el mundo empresarial, los cuales acertadamente los clasifica y conceptúa el Dr. Juan Morales catedrático de la Universidad del Azuay.¹

¹ MORALES Juan, Modulo de Liderazgo y Etica. MBA Versión III.

La **responsabilidad**, entendida no tanto como el cumplimiento a cabalidad de las funciones encomendadas, sino como la capacidad de responder por los actos humanos adecuados o no a la normatividad, a manera de enfrentamiento consciente con la realidad.

El **respeto por la verdad**, entendida en la organización como la demanda necesaria de concordancia entre lo que se piensa y se siente con lo que se hace y se dice.

El **respeto por la vida**, traducido en la exigencia personal y grupal de todas las manifestaciones de comprensión, más que de tolerancia, y de una actitud de no violencia activa, aún con todas las formas vitales elementales del ambiente.

La **honestidad**, fruto de una profunda convicción interna y cultural del respeto a los bienes físicos y espirituales de los demás.

La **solidaridad**, traducida en el ejercicio del apoyo y colaboración a cada uno de los que conforman el conjunto organizacional. Y en donde el espíritu de servicio, la lealtad, el espíritu de grupo, la discreción, la guarda del secreto profesional se instrumentalicen.

2.3 MISION

Conceptualmente la “MISION es un enunciado del objetivo exclusivo de la empresa y del alcance de sus operaciones, en términos de productos y mercados”.²

También lo podemos definir como la razón de ser de una organización (“quiénes somos y qué hacemos”), RUALTIM S.A., deriva su concepto como:

Ofrecer soluciones en telecomunicaciones móviles a través de la comercialización de los diferentes productos y servicios que brinda esta tecnología, encaminados a generar desarrollo económico y social en el país.

² HITT Michael A. Administración Estratégica. 5ta ed. México DF: Editorial Thomson. 2004. p. 23.

2.4 VISION

“Si entendemos la visión estratégica como un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear”³.

La visión encierra el espíritu de la empresa, el compromiso y la responsabilidad de crecer hacia el futuro, mas no son sueños o fantasías absurdas y sin sentido.

El marco de nuestra visión se ha desarrollado pensando principalmente en el deleite de los clientes partiendo del contingente humano, financiero y tecnológico que posee la empresa; convencidos que los clientes son la base fundamental para la estabilidad y crecimiento de cualquier organización, nuestra visión pone énfasis en su satisfacción y servicio.

Nuestra visión se formula así: RUALTIM quiere ser la empresa líder en servicios de telecomunicación, con cobertura a nivel nacional y la ampliación de nuestros canales de distribución, mediante la apertura de sucursales en las principales ciudades del país que nos permita obtener una mayor rentabilidad, brindando excelente soporte técnico, basada en un servicio personalizado y oportuno.

2.5 ESTRATEGIA

“El concepto de estrategia de una organización tiene que ver con el cómo hacer realidad la visión estratégica de la administración de la empresa; representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva y para lograr una ventaja competitiva sustentable”.⁴

³ THOMPSON Y STRICKLAND. Administración Estratégica, Textos y Casos. 13ra ed. México: Editorial McGraw Hill. Decimatercera. 2004. p. 6

⁴ Ibid., THOMPSON Y STRICKLAND. Administración Estratégica, p. 50.

Las prioridades estratégicas de la empresa son lograr un crecimiento y mejoramiento continuo, proporcionar al cliente una atención personalizada, integrar al personal de cada nivel de la organización (Asesores comerciales, servicio post venta, etc.), utilizando las herramientas administrativas adecuadas como son: mercadotecnia, recursos humanos y capacitación de operación y de gestión.

Estrategia de crecimiento.

- Penetrar en el mercado brindando un mejor servicio y satisfacción al cliente, a través del incremento y reestructuración de nuestros canales de distribución a nivel del Austro Ecuatoriano (Azuay, Cañar y Loja).
- Establecer cronogramas de visitas más frecuentes a nuestros clientes, ofreciendo promociones y productos atractivos de la empresa.
- Explorar nuevas oportunidades, para aprovechar al máximo la infraestructura de CONECEL S.A., así como el marketing que proporciona nuestra operadora.
- Distribuir el mercado entre los vendedores, mediante mapeos que permita cubrir y satisfacer las necesidades de los distintos tipos de clientes.

Estrategia de promoción.

- Mejorar la imagen de calidad y servicio, por medio de una publicidad en hojas volantes, radio, carpeos y auspicios en eventos significativos.
- Utilizar vehículos para servicio express, lo que nos permitirá un servicio personalizado, eficiente y oportuno para nuestros clientes.
- Proyectar una imagen de respeto al medio ambiente.

Estrategia de recursos humanos.

- Reclutar el tipo apropiado de vendedor, que demuestre tener destrezas de ventas requeridas para hacer visitas no solicitadas, puerta a puerta, vendiendo nuestros productos a través del servicio express.
- Ofrecer salarios equitativos y no discriminadores, que vayan de acuerdo a sus aptitudes y responsabilidades asignadas; recompensar el desempeño, tanto individual como en grupo de acuerdo a su desenvolvimiento y cumplimiento

de objetivos; crear oportunidades de hacer carrera; tener horarios de trabajo flexibles para los empleados que son estudiantes.

- Contratar colaboradores con hábitos de trabajo positivo y actitudes corteses, capacitándolos para que generen impresión efectiva en los clientes. Promover rápidamente a los empleados prometedores.
- Proporcionar una capacitación apropiada, con énfasis en lograr una satisfacción completa del cliente y el manejo adecuado del negocio de la telefonía móvil, además capacitar en los tecnicismos de las líneas de productos de telecomunicación y en la forma en que los productos que se están ofreciendo pueda beneficiar a distintos tipos de clientes.
- Promover en el personal un modo de pensar positivo, en base a las mejores prácticas administrativas, apegadas a la misión, visión, principios y valores de la empresa.

2.6 ANALISIS DEL SECTOR

A cualquier sociedad moderna le es indispensable disponer de un sistema de telecomunicaciones que le permita acceso inmediato a todo un sistema de envío y entrega de información. Sin embargo, en el país el manejo de telefonía fija ha sido históricamente un lastre que le ha restado competitividad, entorpeciendo y encareciendo los procesos productivos. Y es que el problema de la telefonía fija en nuestro país se sitúa en su concepción misma, ya que siempre ha sido manejada por el Gobierno.

En el pasado reciente -antes de entrar en competencia las compañías privadas de telefonía celular- recordamos la frustración de no poder conseguir una línea telefónica sin tener que pagar coimas o depender de “conocidos” para ello. Sin embargo, hasta el presente podemos sentir la vergüenza que significa el manejo de la telefonía fija estatal: corrupción a todo nivel, exceso de personal, contratos sin concursos, funcionarios sindicados, falta de mantenimiento, “perdidas” o utilidades por debajo de lo esperado para la industria, estimadas en \$200 millones y como no podía ser de otra manera, la cobertura por usuario más baja de América del Sur, a excepción de Bolivia.

Por otro lado, la penetración de la telefonía móvil en el Ecuador se encuentra entre las primeras de América Latina, es superior a la de Venezuela, Brasil, México o Uruguay, además genera más de 2.000 empleos directos y 60 mil indirectos.

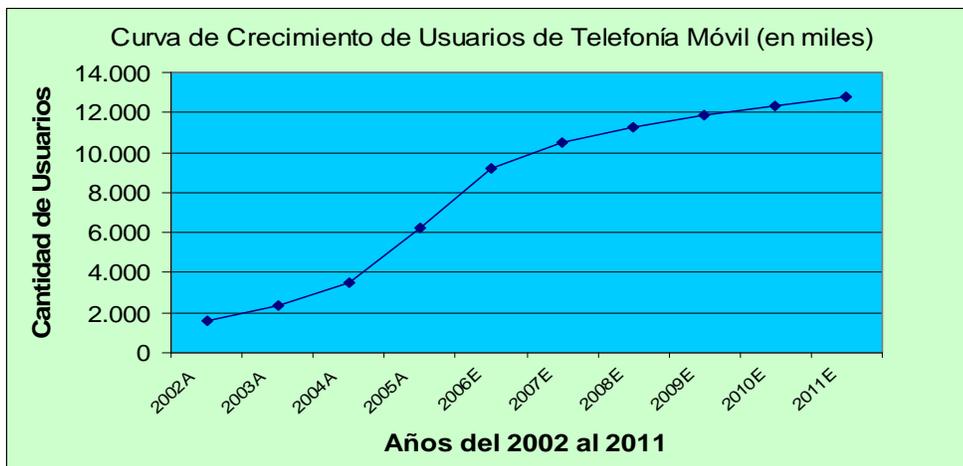
Las compañías privadas de telefonía móvil acaban de renegociar con el Gobierno ecuatoriano sus contratos para mejorar las condiciones de costos y servicios, han pagado impuesto a la renta por más de \$7 millones y lo más importante de todo, las grandes inversiones realizadas han podido atender a cerca 8,5 millones de usuarios en comparación a los 1,7 millones que cubre la telefonía fija.⁵

2.6.1 POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO

El servicio de telefonía móvil en el Ecuador se ofrece bajo dos modalidades:

- Servicio de Telefonía Móvil Celular (STMC). Dos operadores (CONECCEL, OTECEL)
- Servicio Móvil Avanzado (SMA). Un Operador (TELECSA).

Identificado los tipos de servicio móvil en el país, el Concejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL, realiza un análisis de la perspectivas de crecimiento de la telefonía móvil en el Ecuador, proyectado hasta le 2011, el mismo que se expone a continuación.



Fuente: CONATEL. Telefonía Móvil. Presentación de Juan Avilés. 20 de abril 2007.⁶

⁵ CADENA Eduardo, Telefonía privada vs. Pública. CAMARA DE COMERCIO DE QUITO. Centro de Estudios y Análisis. Quito 28 de nov 07.

⁶ CONATEL. Telefonía Móvil. Presentación de Juan Avilés. 20 de abril 2007.

La Curva de Crecimiento se encuentra llegando a su punto de inflexión. El crecimiento proyectado al cierre del año 2007 es de ocho puntos porcentuales con relación al 2006 y llegaría al 70% de penetración. La penetración del servicio a finales del 2008 llegaría al 74 %. La tasa de crecimiento Promedio de los últimos tres años alcanza el 33.05%.

Estos datos nos permite visualizar a futuro un crecimiento atractivo de usuarios, por supuesto los porcentajes irán disminuyendo conforme se sature el mercado, pero no debemos olvidar que la tecnología está en constante cambio tanto en equipos como en servicio, los cuales pueden abrir nuevos campos de acciones no explotados.

Es así que:

- En el 2002, la penetración de servicios móviles superó a la de los servicios fijos a una escala global. Desde entonces la diferencia se ha ampliado y se proyecta que a nivel mundial el 2010, habrá 2.5 suscripciones móviles por cada línea fija en servicio
- La diferencia será aún mayor en los mercados emergentes. Por ejemplo, en Latino América la razón móviles a fijos será de 3.6 a 1

Se observan ya los pilares del crecimiento actual y futuro de la industria: Desarrollo de servicios asociados a la telefonía móvil como servicios de datos, banda ancha y provisión de contenidos.

2.6.2 TENDENCIAS ECONOMICAS, SOCIALES Y CULTURALES

Es importante conocer algunos datos relacionados con la economía del país y los aspectos sociales, tales como los niveles de pobreza, el crecimiento poblacional, las ciudades con el costo de vida más alto y otros datos que nos dará una mirada de cómo irá evolucionando éstas tendencias, que están conectadas al crecimiento del mercado y los futuros consumidores de nuestro producto.

Los datos que se exponen a continuación fueron obtenidos del Banco Central del Ecuador y del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.

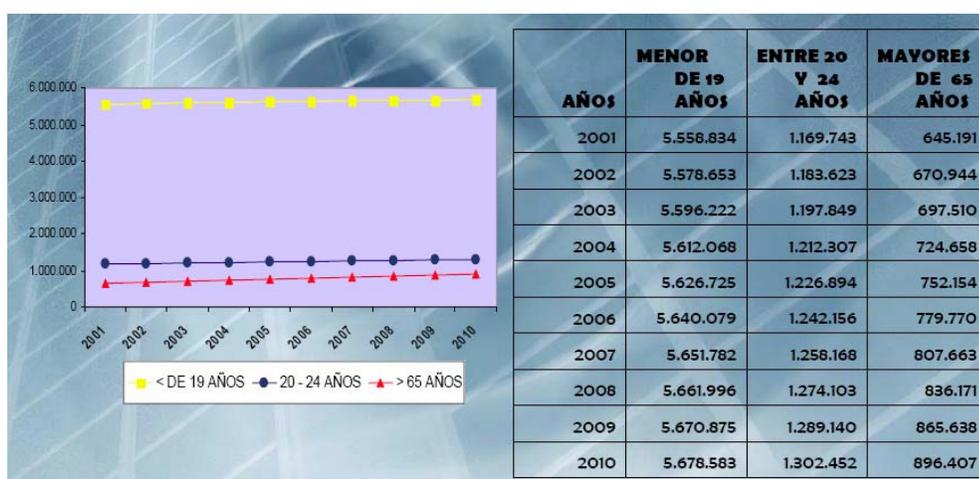
Indicadores del mercado laboral.- Las nuevas cifras del mercado laboral son elaboradas por el INEC en convenio con el BCE, a partir del mes septiembre de 2007 y se aplica en 5 ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, a una muestra de 3960 hogares.

El desempleo, en las cinco ciudades principales, se ubicó en el mes de octubre en 7.5% mayor al mes anterior, siendo la ciudad de Guayaquil la de mayor porcentaje. El subempleo, muestra una tasa de 46.13% en las cinco ciudades.

Principales Indicadores del Mercado Laboral	A Nivel Nacional*	Quito, Guayaquil, Cuenca Machal y Ambato	
	Septiembre	Septiembre	Octubre
Tasa de Ocupación Global	92.94	93.00	92.50
Tasa de Ocupación Plena	40.22	45.32	43.99
Tasa de Subempleo	51.88	46.64	46.13
Tasa de Desempleo	7.06	7.0	7.50

Fuente: INEC, Situación Económica del Ecuador y Perspectivas 2007, Noviembre 2007.⁷

Crecimiento poblacional por grupos de edad.- El crecimiento poblacional está proyectado hasta el 2010, con un incremento en los menores de 19 años del 0,68%, de entre 20 y 24 años con un crecimiento del 3,51% y de mayores de 65 años con incremento del 10,98%.



Fuente: INEC. Fuente: INEC, Resultados de la ECV Quinta Ronda. Las condiciones de vida de los Ecuatorianos, 4 de diciembre 2007.⁸

⁷ INEC, Situación Económica del Ecuador y Perspectivas 2007, Noviembre 2007.

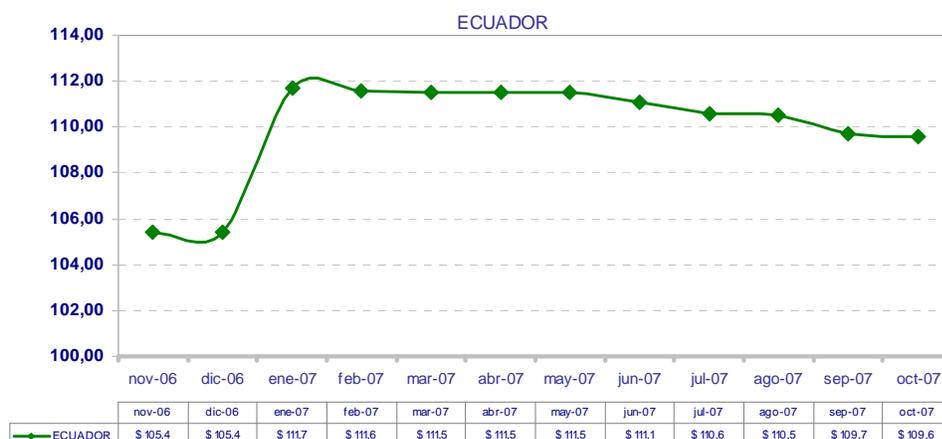
Niveles de Pobreza.- Este estudio muestra a la provincia del Azuay dentro del grupo con menor incidencia de pobreza por consumo, con respecto al resto del país.

PROVINCIAS CON MAYORES NIVELES DE POBREZA POR CONSUMO		
PROVINCIA	POBRES	%
BOLIVAR	108577	60,8%
AMAZONIA	382687	59,7%
CARCHI	89292	54,8%

PROVINCIAS CON MENORES NIVELES DE POBREZA POR CONSUMO		
PROVINCIA	POBRES	%
PICHINCHA	590186	22,4%
AZUAY	176310	26,6%
EL ORO	165279	28,1%

Fuente: INEC. Fuente: INEC, Resultados de la ECV Quinta Ronda. Las condiciones de vida de los Ecuatorianos, 4 de diciembre 2007.⁹

Salario Real.- Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario.



Fuente: INEC. Ecuador en cifras, Recopilación de información Ma. Isabel Camacho, 1 de diciembre 2007.¹⁰

⁸ INEC, Resultados de la ECV Quinta Ronda. Las condiciones de vida de los Ecuatorianos, 4 de diciembre 2007.

⁹ Ibid, INEC. Resultados de la ECV Quinta Ronda. Las condiciones de vida de los Ecuatorianos, 4 de diciembre 2007.

¹⁰ INEC. Ecuador en cifras, Recopilación de información Ma. Isabel Camacho, 1 de diciembre 2007.

Canasta Básica.- Conjunto de bienes y servicios que habitualmente consumen o utilizan los hogares. Está compuesta por 75 productos que en sus cantidades apropiadas componen el consumo básico de un hogar tipo de 4 miembros.



Fuente: INEC. Ecuador en cifras, Recopilación de información Ma. Isabel Camacho, 1 de diciembre 2007.¹¹

Todos éstos datos que hemos expuesto nos permite ver como va evolucionando algunos aspectos importantes que influyen en el mercado y por supuesto de futuros compradores. Mismos que servirán para que la empresa tenga una mejor visión del mercado potencial a futuro.

2.6.3 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Una barrera es considerada como un obstáculo para el acceso a una u otra actividad empresarial, en términos de negocios estas barreras pueden ser tanto impedimentos como ventajas competitivas dependiendo de la situación o instancia del negocio, es decir, impedimento si una empresa esta por ingresar a la rama de actividad elegida y ventaja cuando esta empresa se encuentra dentro de la actividad económica.

¹¹ Ibid, INEC. Ecuador en cifras, Recopilación de información Ma. Isabel Camacho, 1 de diciembre 2007.

También hablamos de barreras de salida, es decir, cuando la actividad económica en que se desenvuelve un negocio presenta obstáculos o cambios que no permiten o resulta muy complejo la salida o abandono de la rama de negocios escogido.

En el mundo empresarial nos encontramos con un sin número de barreras como por ejemplo.

“Barreras comerciales: Son aquellos obstáculos impuestos a nivel nacional que limitan el libre intercambio de bienes y servicios, como: tarifas, cuotas, depósitos por importación, etc. Se dividen en dos: arancelarias y no arancelarias.

Barreras no arancelarias: Aquellas medidas distintas al arancel de importación corriente, destinada a restringir o evitar el ingreso al mercado nacional de productos importados. Entre las principales medidas no arancelarias pueden señalarse: prohibiciones a la importación, cuotas discrecionales a la importación, precios mínimos de entrada, normas sanitarias y fitosanitarias, normas de origen o técnicas, entre otros.

Barreras arancelarias: Impuestos, cargas tributarias al ingreso de productos extranjeros.

Barreras a la movilidad: Se califica a los factores diversos que puedan dificultar la entrada o la salida de agentes económicos de un sector de actividad, o el movimiento de los mismos dentro del sector. Es pues, un concepto general que cubre las barreras de entrada, las barreras de salida y las barreras que dificulten o impidan los cambios intra sectoriales. El término barreras a la movilidad puede también designar a cualquier obstáculo para transferir actividades de un grupo de empresas a otro”.¹²

¹² www.tlc.gov.ec

Dentro del modelo o giro del negocio en que RUALTIM S.A., se desenvuelve podemos identificar las principales barreras tanto de entrada como de salida, analizadas a continuación.

Barreras de entrada.

- *Inversión Inicial.* Es un rubro significativo por cuanto para ser considerado un distribuidor es necesario contar con locales propios que conllevan infraestructura, materiales de oficina, gastos operacionales, capital de trabajo, etc.
- *Garantías Bancarias.* Las mismas que sirven de seguro para la OPERADORA en caso de que el distribuidor cierre sus operaciones y no esté en posibilidad de honrar sus obligaciones, como norma de parte de la operadora esta garantía tiene que cubrir todo el movimiento de ventas y gestión de la empresa.
- *Conocimiento del negocio.* Es fundamental para el éxito o fracaso de la empresa, por cuanto te permite conocer las fortalezas y debilidades de la rama empresarial, y en base a este conocimiento tomar las decisiones mas adecuadas.
- Consideramos otra barrera de entrada la *saturación del mercado*, es decir cuando este segmento no permite expandirnos o introducirnos como nuevos competidores en el negocio.

Barreras de Salida.

- *Penalizaciones.* Al dejar de ser distribuidor autorizado voluntaria o involuntariamente (pedido por la operadora), es obligatorio dejar saldando cada una de las obligaciones que como distribuidor se adquiere, regularmente la inobservancia de estas obligaciones causan multas bastante altas, las cuales afectan la garantía que se presenta al ingresar al negocio.
- *Imagen.* La salida involuntaria del negocio afecta directamente a la imagen de la empresa, impidiendo ser una carta de presentación para iniciar operaciones con otra operadora.
- *Gastos legales.* Este aspecto es fundamental, dado que si es una salida involuntaria se incurrirá en desembolsos altos por gastos legales.

Sin lugar a duda, es necesario para cualquier actividad económica considerar las barreras que se pueden presentar al ingresar o salir de un negocio, el conocimiento previo de estos aspectos permite tomar las decisiones más adecuadas y convenientes a los inversionistas.

2.6.4 COMPETENCIA.

En el mundo de los negocios y en los diversos elementos que interactúan en el ambiente competitivo, en primer lugar los competidores deben enfrentarse entre sí.

“Cuando las organizaciones compiten por los mismos clientes e intentan ganarse una participación del mercado a costa de los demás, todos deben reaccionar y anticipar las acciones de sus competidores”.¹³

Es así, que las empresas que operan en el mismo mercado, que ofrecen productos similares y que se dirigen a los mismos clientes son competidores.

“La rivalidad entre competidores es el conjunto de acciones de competencia y las respuestas que presentan dichas empresas cuando compiten entre si para posicionarse con ventaja en el mercado. Los resultados de la rivalidad de los competidores influyen en la capacidad de la empresa para sostener sus ventajas competitivas, así como en la cuantía de sus ganancias financieras.

El comportamiento competitivo es el conjunto de acciones de competencia y las respuestas que presenta la empresa para crear o defender sus ventajas competitivas y mejorar su posición en el mercado”.¹⁴

La telefonía móvil en nuestro país, está dominada por tres empresas que son: Movistar, Porta y Alegro, las cuales se dividen el mercado; para éste plan de

¹³ BATEMAN Thomas S., SNELL Scott A. Administración, Un Nuevo Panorama Competitivo. 6ta ed. México: 2005. p.48

¹⁴ HITT Michael A., R. DUANE IRELAND, HOSKISSON Robert E., Administración Estratégica, Quinta Edición, Editorial Thomson, México 2003, p. 149, 158 y 175.

negocios es importante identificar principalmente cuales son los servicios y precios que ofrecen y que cobertura tiene la competencia con respecto a RUALTIM S.A. (Porta). Al tratarse de comunicación celular, es fundamental conocer los puntos antes mencionados.

A continuación se expone un cuadro que visualiza los servicios que ofrecen nuestra operadora como la competencia (Movistar y Alegro) y además un comparativo de radio bases (Cobertura) con los que cuentan cada una de las operadoras en la zona Austral.

PRODUCTOS:	PORTA	MOVISTAR	ALEGRO
COORPORATIVOS / TARIFARIOS.			
PLANES CORPORATIVOS	*	*	*
PLANES ABIERTOS Y CONTROLADOS	*	*	*
POSTPAGO:			
PLANES INDIVIDUALES	*	*	*
PLANES PYMES	*	*	
PLANES FAMILIA	*	*	*
PLANES ABIERTOS Y CONTROLADOS	*	*	*
PLANES INTERNET MOVIL	*	*	
PLANES INTERNET MOVIL 3G.	*		
PLANES DE MENSAJES ESCRITOS	*	*	
PLANES INTERNET BANDA ANCHA	*		*
PREPAGO:			
CELULARES PREPAGO	*	*	
CHIPS	*	*	*
RECARGAS ELECTRONICAS	*	*	
TARJETAS	*	*	*
SERVICIOS ADICIONALES			
DISPOSITIVO NAVEGACION INTERNET	*		*
NAVEGACION PRODUCTIVA	*	*	
CORREO ELECTRONICO BLAKBERRY	*	*	
DESVIO DE LLAMADAS	*	*	
LLAMADAS TRIPARTITAS	*	*	
SERVICIO DE MESANGER	*	*	
FACTURA DETALLADA	*	*	*
LLAMADA EN ESPERA	*	*	*
INTERCAMBIO DE LLAMADAS	*	*	

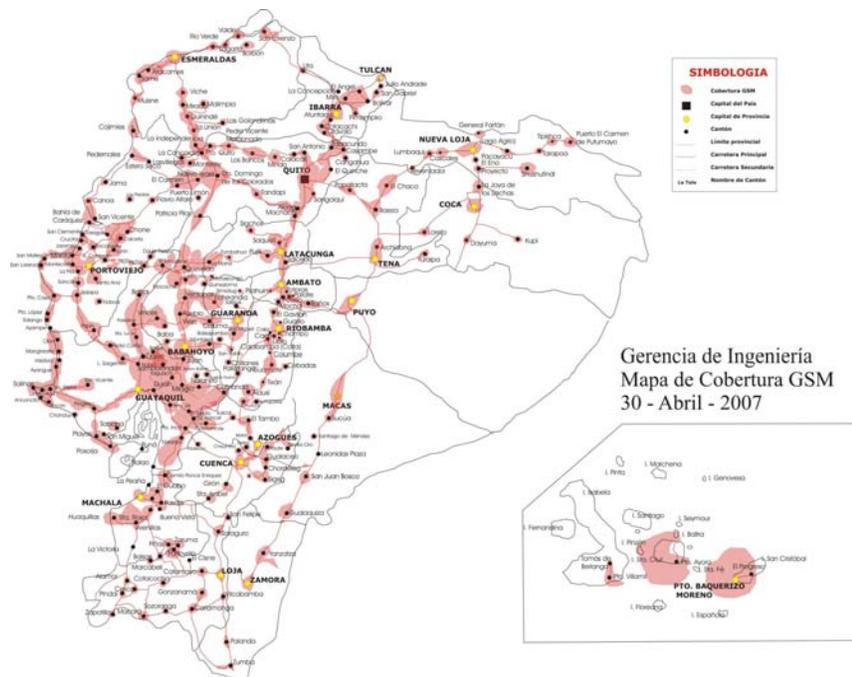
MENSAJES ESCRITOS INTERNACIONALES	*	*	*
TRANSFERENCIA DE LLAMADAS	*	*	
BUZON DE MENSAJES	*	*	*
ROAMING INTERNACIONAL	*	*	
LARGA DISTANCIA INTERNACIONAL	*	*	*
ENTRETONOS/RING TONES	*	*	

COBERTURA No. ESTACIONES BASE POR PROVINCIA	CONECEL "PORTA"	OTECEL "MOVISTAR"	TELECSA "ALEGRO"
AZUAY	65	45	22
CAÑAR	10	17	3
LOJA	36	19	3
MORONA SANTIAGO	9	1	0
ZAMORA CHINCHIPE	4	2	0
TOTAL REGIONAL	124	84	28

Fuente: SUPTEL. INTENDENCIA REGIONAL SUR – Ing. Fabián Brito, 13 de agosto 2008

MAPAS DE COBERTURA NACIONAL DE LAS OPERADORAS.

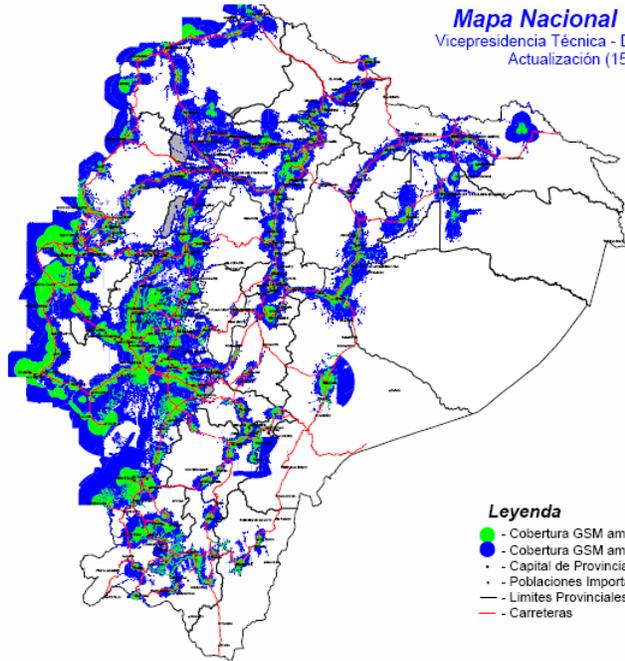
PORTA.



MOVISTAR.



Mapa Nacional Cobertura GSM
Vicepresidencia Técnica - Desarrollo de Red de Acceso
Actualización (15 Noviembre 2006)



- Legenda**
- - Cobertura GSM ambientes interiores
 - - Cobertura GSM ambientes exteriores
 - - Capital de Provincia
 - - Poblaciones Importantes
 - - Límites Provinciales
 - - Carreteras

ALEGRO.



CAPITULO 3.

ANALISIS DEL MERCADO

3.1 ANALISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO

El objetivo de este análisis es determinar la cantidad de clientes potenciales para los productos y/o servicios que se va a ofrecer, establecer la cantidad demandada, la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos, la identificación de los canales de distribución que se van a usar, identificar las ventajas y desventajas competitivas, el entorno económico y social del sector en el cual se va a actuar, los comportamientos del consumidor, los mecanismos de promoción, los planes estratégicos y las tácticas de mercadeo, con el propósito de establecer proyecciones de ventas validas.¹⁵

3.1.1 PRODUCTO/SERVICIO

Para las empresas de telecomunicaciones móviles (celular) que operan en el país es fundamental lograr una diferenciación o dar un valor agregado a sus productos y/o servicios que le permitan sobresalir y a su vez ganar participación en el mercado; por ejemplo: Porta resalta su cobertura a nivel país, su facturación por el consumo al considerarla exacta y sin recargas adicionales, como también su participación en el mercado, ya que a más usuarios Porta más económico resulta comunicarse.

Por otro lado, Movistar hace énfasis también en su cobertura que poco a poco se va extendiendo en el país, también en su marca o nombre, ya que se encuentra en varios países a nivel mundial.

Así también Alegro se promociona a través del servicio Duate, que permite hablar gratis e ilimitadamente entre dos líneas y a través del servicio On Company On Family, que permite que todos los miembros de una empresa tengan llamadas

¹⁵ VARELA Rodrigo, Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la Creación de Empresas, Segunda Edición, Edit. Pearson Educación, Bogota Colombia, 2001, Pág. 170.

ilimitadas sin costo entre ellos. Adicionalmente, cada miembro de la empresa podrá inscribir hasta tres líneas de Alegro con los mismos beneficios.

3.1.1.1 DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS Y SUS CARACTERISTICAS

Los productos y servicios que RUALTIM S.A. esta comercializando actualmente en mercado de las telecomunicaciones móviles se detallan a continuación.

a. Amigo Kid.- Son teléfonos celulares prepagados con los siguientes valores agregados.

- Consultas de saldos gratis.
- Chip inteligente.
- Una batería.
- Un cargador.
- Un manual del equipo.
- Teléfono.
- Tiempo aire.

b. Tarjetas de prepago.- Es un pin de carga codificado que permite el ingreso de saldo tiempo aire, en las siguientes cantidades. 3, 6, 10, 20 y 30 Dólares de Estados Unidos de Norte América.

c. Amigo Chip.- Es un dispositivo que conlleva un nuevo numero y 3 USD de tiempo aire, el mismo que puede ser adaptado a cualquier teléfono de la red de Porta en el Ecuador y en los países donde exista convenio Roaming (protegido con SIMLOCK), siempre que cuenten con la tecnología GSM.

d. Planes Postpago.- Son convenios de prestación de servicios de telecomunicación móvil con usuarios, sean estos personas naturales o jurídicas quienes al convenir con la operadora garantizan el pago del servicio postpagado, es decir, se hace efectivo el cobro después de haber usado el tiempo aire asignado en periodos mensuales. La conveniencia de adquirir estos

productos es que el cliente tiene mayores ventajas en lo referente a minutos y mensajes con relación al producto de prepago.

e. Tipos de Planes.- Los planes de servicio celular que RUALTIM S.A. comercializa se detalla en los cuadros siguientes, los mismos que están compuestos por: nombre del plan, pago mensual, minutos tiempo aire y el modelo de teléfono que se le obsequia al contratar el plan.

PLAN IDEAL.

Plan	Mensual	Minutos	Equipo
Ideal 15	19,05	94	motorola f3
Ideal 18	22,86	120	nokia 6061
Ideal 20	25,4	84	nokia 1112
Ideal 22	27,94	157	samsung virtuos
Ideal 25	31,75	192	Lg jumong
Ideal 34	43,18	283	motorola c385
Ideal 43	54,61	400	lg mg 320
Ideal 54	68,58	560	lg black zafiro o chocolate
Ideal 67	85,09	730	motorola c261

PLAN FAMILIA.

Plan	Mensual	Líneas	Minutos	Fondo
Familia 49 A/C	62,23	2 ó 3	471	C 98-A123
Familia 79	100,33	2 a 5	800	C158-A198
Familia 95	120,65	3 a 6	1.100	C190-A238
Familia 120	152,4	3 a 8	1.395	C240-A300
Familia 150	190,5	3 a 10	1.744	C300-A375

PLAN IDEAL EMPRESA.

Plan	Mensual	Líneas	Minutos	Fondo
Empresarial 118	149,86	11 máximo	1.372	354
Empresarial 129	163,83	12	1.500	387
Empresarial 144	182,88	14	1.674	432
Empresarial 153	194,31	15	1.779	459
Empresarial 172	218,44	17	2.000	516
Empresarial 185	234,95	18	2.151	555
Empresarial 200	254	20	2.326	600
Empresarial 220	279,4	22	2.558	660
Empresarial 244	309,88	24	2.837	732
Empresarial 270	342,9	27	3.140	810
Empresarial 295	374,65	29	3.430	885
Empresarial 324	411,48	32	3.767	972
Empresarial 359	455,93	35	4.174	1.077
Empresarial 395	501,65	39	4.593	1.185

Empresarial 439	557,53	43	5.165	1.317
Empresarial 515	654,05	51	6.059	1.545
Empresarial 570	723,9	57	6.706	1.710
Empresarial 620	787,4	62	7.294	1.860
Empresarial 662	840,74	66	7.788	1.986
Empresarial 700	889	70	8.235	2.100
Empresarial 736	934,72	73	8.659	2.208
Empresarial 880	1117,6	88	10.602	2.640
Empresarial 982	1247,14	98	11.831	2.946
Empresarial 1075	1365,25	107	12.952	3.225
Empresarial 1179	1497,33	117	14.205	3.537
Empresarial 1285	1631,95	128	15.864	3.855
Empresarial 1395	1771,65	139	17.222	4.185
Empresarial 1457	1850,39	145	17.988	4.371
Empresarial 2190	2781,3	219	27.037	6.570

PYMES.

Plan	Mensual	Líneas	Números in pool	Fondo
Pymes 50	63,5	3 máximo	1	150
Pymes 100	127	6	2	300
Pymes 150	190,5	10	4	450
Pymes 200	254	14	5	600
Pymes 250	317,5	18	5	750
Pymes 300	381	22	6	900
Pymes 350	444,5	26	7	1.050
Pymes 400	508	31	8	1.200
Pymes 450	571,5	36	9	1.350
Pymes 500	635	40	10	1.500
Pymes 550	698,5	45	10	1.650

PLAN TIPS HORAR.

Plan	Mensual	Minutos	Precio Motorola FX1900
Tip Hogar 10	12,7	77	89
Tip Hogar 15	19,05	120	69
Tip Hogar 20	25,4	167	49

Fuente: CONECEL. Guía Comercial Porta. Diciembre 2007.¹⁶

3.1.1.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.

Dentro de la fortalezas y debilidades que nuestros productos y o servicios tienen podemos mencionar los siguientes.

¹⁶ CONECEL. Guía Comercial Porta. Diciembre 2007.

Fortalezas:

- **Cobertura.-** Según información del la SUPTEL-Intendencia Regional Sur, PORTA cuenta con 124 estaciones base en la zona Austral, número superior si lo comparamos con nuestra competencia, además, CONECEL está presente en todas las provincias del país, cuya cobertura se extiende mas allá de las ciudades principales.
- **Puntos de venta.-** CONECEL, al tener más del 60% del mercado, con aproximadamente 6 millones de clientes a nivel nacional, ha establecido y diseñado políticas para sus distribuidores, quienes tienen la obligatoriedad de tener un mínimo de cuatro puntos de venta, esto permite cubrir y servir de mejor manera al mercado que abarca.
- **Participación del mercado.-** Su mayoritaria participación en el mercado nacional de la telecomunicación móvil celular, permite que el costo del minuto tiempo aire sea más barato para sus clientes, ya que se esta obviando la interconexión.
- **Variedad de equipos.-** CONECEL dispone de gran variedad de teléfonos móviles, buscando satisfacer las múltiples necesidades de sus clientes (fotografía, video, correo electrónico, música, etc.) ofreciendo las marcas más reconocidas a nivel mundial como son: Nokia, Motorola, SonyEriccson, Samsung, Alcatel, LG, Sagem, BlackBerry, etc.

Debilidades:

- **Políticas de contrato.-** Las políticas de contratación de planes tarifarios que CONECEL S.A., ha determinado son muy rígidas, las mismas que impiden el desenvolvimiento adecuado en estos procesos, y a su vez afecta la satisfacción de los clientes en cuanto a oportunidad y agilidad en la aprobación.
- **Logística.-** La participación de mercado de CONECEL, no ha permitido tener una logística ágil y oportuna en la entrega de las facturas o estados de

cuenta a los clientes, existiendo en muchos casos retrasos y provocando malestar e inconformidad en muchos usuarios.

3.1.2 TAMAÑO DEL MERCADO

Las perspectivas de crecimiento de los negocios están establecidas por el tamaño del mercado para su producto o servicio, para establecer éste parámetro y otros aspectos necesarios, que te permiten tener más claro el volumen del mercado, se acude a instituciones de información estadística, cámaras de comercio, publicaciones, a más de las respectivas encuestas o muestreos del mercado al cual vas a dirigir el producto.

Para nuestros productos y servicios hemos acudido a la operadora CONECEL, quien tiene claramente definido las proyecciones de crecimiento en el mercado del austro, así mismo, hemos obtenido de los organismos de control y medición como la SUPTEL, el número total de usuarios de telefonía móvil en el país lo cual nos demuestra el potencial del negocio y por supuesto la viabilidad del nuestro proyecto. Todos estos datos se exponen en los temas que siguen a continuación.

3.1.2.1 PROYECCIONES DE CRECIMIENTO

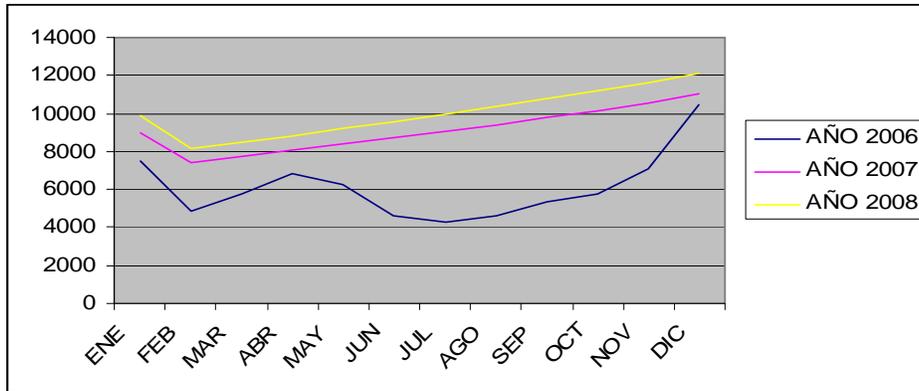
Los datos que se exponen a continuación, representan el crecimiento proyectado hasta finales del 2008, en la zona Austral del país, es decir, en las provincias de Azuay, Cañar, Loja y Morona Santiago, los productos proyectados como Amigo kit, Amigo Chip y Pospago, son la base del crecimiento de RUALTIM.

Amigo Kit..

AMIGO KIT												
AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AÑO 2006	7494	4870	5754	6819	6247	4646	4304	4584	5318	5737	7098	10437
AÑO 2007	8972	7414	7728	8037	8359	8693	9041	9402	9778	10170	10576	10999
AÑO 2008	9869	8155	8501	8841	9195	9582	9945	10342	10756	11187	11634	12099

Fuente: CONECEL. Reunión con Distribuidores Azuay-Cañar. Plan de Mercadotecnia América Móvil. 23 de mayo 2007.¹⁷

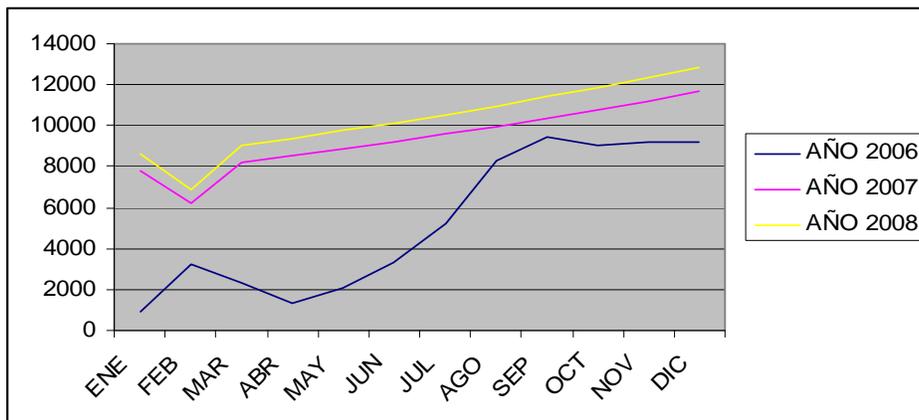
¹⁷ CONECEL. Reunión con Distribuidores Azuay-Cañar. Plan de Mercadotecnia América Móvil. 23 de mayo 2007.



Amigo Chip.

AMIGO CHIP												
AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AÑO 2006	886	3231	2328	1307	2066	3310	5223	8283	9426	9015	9159	9191
AÑO 2007	7808	6244	8192	8520	8860	9215	9583	9967	10365	10780	11211	11660
AÑO 2008	8589	6868	9011	9372	9746	10137	10541	10964	11402	11858	12332	12826

Fuente: CONECEL. Reunión con Distribuidores Azuay-Cañar. Plan de Mercadotecnia América Móvil. 23 de mayo 2007.¹⁸

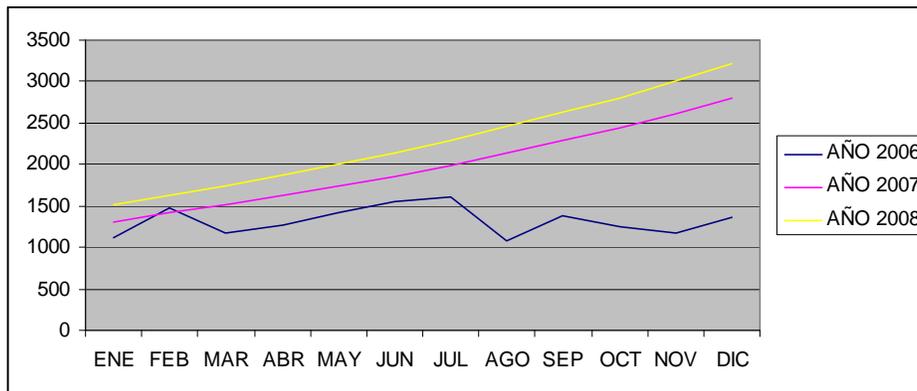


¹⁸ Ibid, CONECEL. Reunión con Distribuidores Azuay-Cañar. Plan de Mercadotecnia América Móvil. 23 de mayo 2007

Postpago.

POSPAGO												
AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AÑO 2006	1125	1480	1175	1260	1418	1553	1602	1070	1387	1256	1175	1364
AÑO 2007	1312	1419	1521	1627	1741	1863	1994	2133	2283	2442	2613	2796
AÑO 2008	1509	1632	1749	1871	2002	2142	2293	2453	2625	2808	3005	3215

Fuente: CONECEL. Reunión con Distribuidores Azuay-Cañar. Plan de Mercadotecnia América Móvil. 23 de mayo 2007.¹⁹



Es necesario destacar que RUALTIM, tiene presencia física en las provincias de Azuay, Cañar y con ventas directas en la provincia de Loja, por tal motivo es importante para la empresa conocer las proyecciones de crecimiento que se plantea CONECEL, y trazar las estrategias necesarias para captar el porcentaje de crecimiento previsto en nuestro proyecto dentro de cada uno de los productos.

3.1.2.2 TENDENCIAS DEL NUMERO DE USUARIOS.

Dado que el mercado de las telecomunicaciones móviles en el país está llegando a su punto de inflexión, el futuro de RUALTIM estará en conservar sus clientes y atraer a clientes de la competencia. Para esto conoceremos cual es el mercado potencial de la empresa, los mismos que son: subdistribuidores, clientes postpago, locutorios; tanto de PORTA como de Movistar, Alegro e Híbridos (locales que comercializan telefonía celular sin imagen), en las provincias de Azuay, Cañar y Loja.

¹⁹ Ibid, CONECEL. Reunión con Distribuidores Azuay-Cañar. Plan de Mercadotecnia América Móvil. 23 de mayo 2007

a.- Mercado de Puntos de Venta (P.V)

	INFORMALES		HIBRIDOS	
	P.V	LOCT	P.V	LOCT
Cuenca	34	51	31	37
Azogues	3	6	7	11
Loja	13	67	11	32

	MOVISTAR		ALEGRO	
	P.V	LOCT	P.V	LOCT
Cuenca	31	54	0	8
Azogues	1	16	0	3
Loja	9	22	0	4

	PACIF/ETAPA		PORTA	
	LOCT	P.V	LOCT	
Cuenca	23	24	9	
Azogues	8	8	4	
Loja	27	13	6	

Fuente. Conecel.

TOTAL GENERAL	
P.V	LOCT
185	356

Mercado potencial de RUALTIM. 541 compradores.

Estos resultados nos servirán más adelante para obtener el tamaño de la muestra a la cual estará dirigida nuestra encuesta.

b.- Mercado de Hogares.

El cuadro que a continuación se expondrá nos muestra el nivel de participación de cada una de las operadoras en cuanto a número de usuarios en las ciudades de nuestro interés (Cuenca, Loja y Azogues), éstos datos nos permite visualizar el mercado de hogares potencial del servicio de postpago, que suman un total de 333.388 usuarios.

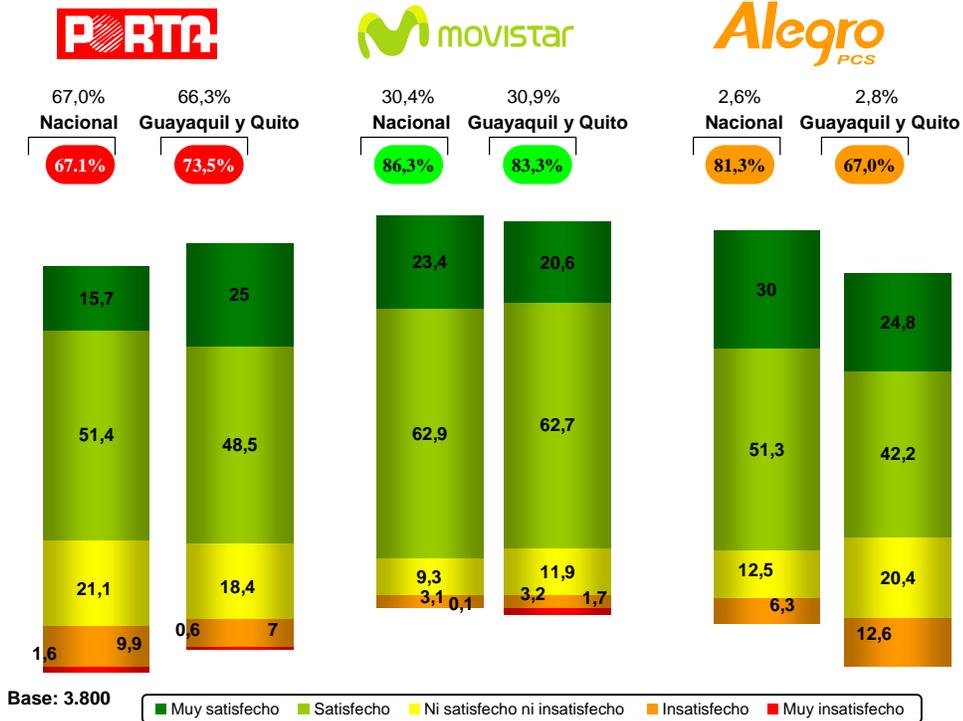
Nivel de penetración del servicio de telefonía celular en % y número de usuarios por ciudad

Ciudad	Región	Población	% pobla.	Muestra	PORTA		Movistar		Alegro		Total Penetración
					Penet.	Usuarios	Penet.	Usuarios	Penet.	Usuarios	
Guayaquil	R2	2.339.744	30,1	2.949	69,9%	1635481	19,9%	465609	1,7%	39776	89,2%
Cuenca	R2	460.185	5,9	2.212	31,8%	146366	18,2%	83883	1,3%	5992	50,7%
Machala	R2	246.725	3,2	2.402	37,4%	92258	11,8%	29142	1,2%	3020	49,4%
Manta	R2	210.211	2,7	2.172	40,1%	84342	8,0%	16843	0,7%	1531	48,3%
Durán	R2	204.992	2,6	2.241	45,0%	92330	8,5%	17328	0,7%	1518	53,2%
Quevedo	R2	156.536	2,0	2.076	41,2%	64557	3,3%	5172	0,1%	92	44,3%
Portoviejo	R2	260.617	3,4	2.152	33,7%	87859	13,5%	35301	1,1%	2981	47,7%
Loja	R2	185.256	2,4	2.336	37,3%	69022	7,5%	13871	0,7%	1221	44,6%
Milagro	R2	160.704	2,1	2.173	39,0%	62625	5,9%	9560	0,3%	488	44,3%
Azogues	R2	31.605	0,4	2.301	13,0%	4405	26,9%	8497	0,4%	131	41,0%
Subtotal Costa		4.256.575	54,8	23.014	55,0%	2.339.245	16,1%	685.205	1,3%	56.749	70,8%
Quito	R1	2.135.850	27,5	2.889	50,7%	1082876	37,5%	800944	3,5%	74755	89,9%
Santo Domingo	R1	333.189	4,3	2.041	36,2%	120616	7,4%	24627	1,5%	4848	44,1%
Ambato	R1	317.829	4,1	1.747	23,2%	73810	21,4%	67937	0,9%	2937	45,5%
Riobamba	R1	207.901	2,7	1.676	21,0%	43681	20,8%	43175	1,5%	3165	42,8%
Ibarra	R1	172.303	2,2	2.205	29,1%	50204	17,8%	30703	1,3%	2282	47,6%
Esmeraldas	R1	178.127	2,3	2.302	32,9%	58663	10,5%	18684	1,0%	1775	44,0%
Latacunga	R1	162.526	2,1	2.190	15,8%	25639	32,5%	52804	0,6%	1017	48,1%
Subtotal Sierra		3.507.725	45,2	15.050	41,5%	1.455.489	29,6%	1.038.873	2,6%	90.779	72,4%
Total Nacional		7.764.300	100	38.064	48,9%	3.794.734	22,2%	1.724.078	1,9%	147.528	71,5%

Fuente: CONECEL – Estudios Especiales MKTrends Noviembre 2007

Dado que en las encuestas que se realizará no se incluirá a los usuarios expuestos anteriormente, como dato informativo exponemos un estudio de satisfacción de clientes realizado por CONECEL S.A., donde obtuvo los siguientes resultados presentados en forma resumida:

¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio que le brinda actualmente...?



Fuente: CONECEL – Estudios Especiales MKTrends Noviembre 2007

Nuestro servicio express, se convertirá en una herramienta de logística de visitas, es decir, pretendemos reducir las distancias con nuestros usuarios y futuros clientes mediante la optimización del tiempo, convirtiéndose además, en un valioso valor agregado en el servicio al cliente que nosotros ofrecemos.

3.1.2.3 FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR EL CONSUMO

La base de todo negocio está en que los clientes consuman tu producto o servicio que ofreces, permitiéndote cubrir tus gastos y proyectarte a futuro, y por el contrario si no existe la demanda suficiente de tu producto simplemente en algún momento cierras las operaciones. En RUALTIM analizaremos algunos aspectos que pueden afectar al consumo del servicio celular.

- Uno de los aspectos mas importantes a tomar en cuenta es la influencia del gobierno nacional en las empresas privadas, tanto es así, que las renovaciones de contratos de operaciones en el país, depende exclusivamente de la firma del Presidente de la República.
- Otro aspecto importante, son las políticas arancelarias, el cual podría encarecer los equipos y por ende afectaría a los ingresos de los distribuidores por la baja demanda.
- La intervención directa del estado como un competidor más en el mercado de las telecomunicaciones móviles como es caso de TELECSA.
- La variación de las tarifas básicas de tiempo aire.
- La capacidad adquisitiva de los clientes.
- El servicio y la cobertura que el operador brinda.

Parte del éxito del proyecto que RUALTIM S.A. plantea, dependerá de las estrategias que se adopten para contrarrestar éstos aspectos, que pueden afectar al consumo y por ende a los ingresos de la empresa.

3.1.3 CLIENTES

El consumidor o cliente es un ser racional, fisiológico, psicológico, económico, social y familiar. Por otro lado, las empresas actuales le denominan al cliente a la persona que compra y regresa.

Estamos viviendo en una economía de servicio, en la cual las relaciones cobran más importancia que los productos físicos. La tendencia hacia el consumismo, el variable clima competitivo han obligado a las compañías a hacer una revisión de sus relaciones con los clientes. En consecuencia, el servicio a los clientes se ha convertido en una herramienta estratégica. Se solía considerar un gasto. Ahora se considera como una fuerza positiva para el aumento de las ventas y para reducir el costo de las ventas.

Además de aprender a entender mejor al cliente, necesitamos comprender el propio concepto de servicio, aunque un servicio es obviamente diferente a un producto físico, sigue siendo un producto.

La organización existe para atender las necesidades de la gente que está prestando servicio al cliente, es así que se ve la importancia de ponernos de acuerdo en que la estrategia básica del negocio sirva para diferenciar a nuestra compañía de los competidores, en la mentalidad y experiencia de nuestros clientes. La estrategia del servicio tiene que significar algo concreto y valioso para el cliente, algo por el cual este quiera pagar, por tanto, nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio según lo expuesto con antelación.

“Ningún producto, por muy excelente que sea podrá satisfacer a los clientes sino va acompañado de un servicio. Pensando así, el servicio es, en cierto sentido, tan importante que, en orden de valores, precede a la misma fabricación y a las ventas. El servicio se constituye en todo lo que factor humano agrega al producto”.²⁰

²⁰ PRIETO HERRERA Jorge Eliécer. Las Ventas: Una Profesión para gente Superior. 3ra ed. Bogotá Colombia: Editorial ECOEDICIONES. Julio 2005. p. 101, 111, 112.

Por tanto, no estamos equivocados en buscar alternativas orientadas a la búsqueda permanente del mejoramiento del servicio al cliente, agregando valor a nuestros productos y generando una relación duradera entre RUALTIM y sus clientes.

La empresa se ha comprometido permanentemente en buscar alternativas que ubique a nuestros clientes en la cima de la organización, y uno de ellos, sin temor a equivocarnos es el Servicio Express.

3.1.3.1 TIPO DE COMPRADORES

El cliente es la razón de ser de las empresas, es por esto que hoy en día muchas organizaciones ubican al cliente en la cima de su organigrama empresarial, porque saben, que sin ellos, simplemente no existen. En la actualidad existe diversa bibliografía, cursos, seminarios y otros elementos dedicados exclusivamente al estudio de la importancia del cliente en las empresas, más allá de ser una organización monopólica o no. En nuestra investigación nos centraremos en hacer mención a las características básicas de nuestros clientes potenciales, es decir, en que tipo de compradores nos centraremos, basándonos en el nuevo servicio a brindar y por supuesto al crecimiento que la empresa espera alcanzar.

“Previo al análisis propuesto, es importante mencionar que la gente compra diferentes bienes y servicios a lo largo de su vida, durante sus primeros años come alimentos para bebés; luego, en los años de crecimiento y madurez come de casi todos los alimentos y, en sus últimos años la persona sigue dietas especiales adecuadas a la edad. Los gustos en cuanto a la ropa, muebles, tecnología y distracciones también están relacionados con la edad”.²¹

Todas estas características propias de cada ser humano, nos hace pensar efectivamente que nunca existirán dos compradores con exactamente los mismos

²¹ KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, Décima, Edición, México, 2001, p. 167

gustos y preferencias. Es por esto la importancia de identificar los tipos de compradores potenciales más importantes para RUALTIM.

Los hemos detallado de la siguiente manera:

- 1. Segmento por actividad.-** Estará enfocado a clientes corporativos, es decir, a aquellos compuestos por grupos significativos de personas, que dependiendo del plan elegido, puede ir de dos personas en adelante, los planes corporativos pueden venir de.

Empresas privadas, Compañías anónimas, Compañías limitadas, Instituciones privadas, Colegios, Escuelas, Universidades, Clínicas, Municipios, Prefecturas, Instituciones públicas, Cortes de Justicia, Áreas de salud, Direcciones provinciales, Hospitales, Asociaciones, Sindicatos, Comités Cooperativas de Ahorro o de Transporte, Destacamentos militares, Fundaciones, Personas Naturales, otros.

- 2. Segmento por edad.-** Nos enfocaremos en el segmento de entre los 12 y 18 años, dado que el consumo es muy significativo, por cuanto utilizan en su mayoría los servicios de prepago y mensajería.

3.1.3.2 CARACTERISTICAS BASICAS DE LOS CLIENTES

RUALTIM S.A. tiene caracterizado sus clientes de acuerdo al monto y número de unidades de compra, para el servicio express se mantendrá el mismo esquema planteado, tal como indicamos a continuación.

- 1. Clientes Mayoristas.-** Incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios a quienes lo revenden o lo usan en su negocio. La venta al mayoreo excluye a los fabricantes y agricultores porque ellos se dedican primordialmente a la producción, y excluye también a los detallistas.

“Los mayoristas difieren a los detallistas en varios aspectos. En primer lugar, los mayoristas prestan menos atención a la

promoción, ambiente y ubicación porque tratan con clientes comerciales, no con los consumidores finales. Segundo, las transacciones al mayoreo suelen ser mayores que las transacciones al detalle, y los mayoristas por lo regular cubren un área comercial más extensa que los detallistas. Tercero, el gobierno trata a los mayoristas y los detallistas de forma diferente en lo tocante a reglamentos e impuestos”.²²

En RUALTIM, se considera a todas las personas naturales o jurídicas que en pleno ejercicio comercial realicen compras por los siguientes montos y productos:

- Amigo kit.- Mas de 200 equipos mensuales, con un monto mayor de compras de 10000 USD mensuales
- Amigo chip.- Mas 500 unidades mensuales, con un monto mayor a 2000 USD por mes.
- Tarjetas de prepago.- Con un monto superior a los 50000 USD mensuales.

El cliente al adquirir cualquiera de éstos montos o unidades se convierte en mayorista, es así que, en la empresa existen mayoristas especializados en tarjetas, equipos o chip. De esta manera, los mayoristas no están obligados a adquirir en mix productos.

Es necesario acotar que para convertirse en mayorista no es necesario tener grandes locales ni infraestructura establecida, ni tampoco vender exclusivamente nuestros productos, ya que como lo anotamos, solo se establecen por los montos de compra.

Por último, es importante recalcar que los clientes considerados como mayoristas, deberán cumplir con políticas mínimas establecidas por RUALTIM S.A., como son:

²² Ibid., KOTLER Philip, Dirección de Marketing, p. 532

- Reportar avances con nuevos puntos de venta.
- Respetar mediante un acuerdo, el tipo de porcentaje de descuento de los diferentes productos hacia el minorista o sus compradores.

RUALTIM al adoptar con el canal de distribución de mayoristas pretende obtener los siguientes beneficios.

- Un aporte con fuerza de ventas capaz de llegar a muchos clientes comerciales pequeños con un costo relativamente bajo.
- Los mayoristas pueden seleccionar artículos y armar los surtidos que los clientes necesitan, ahorrándoles un trabajo considerable.
- Reduce a la empresa el riesgo y costos de tener inventarios.
- Permite realizar entregas más rápidas y oportunas por estar más cerca de clientes.
- Permiten financiar a sus clientes y además a sus proveedores al ordenar con anticipación y pagar a tiempo sus facturas.
- Comparten el riesgo por asumir costos por hurto, daños y obsolescencia.
- Nos proporcionan información del mercado, sea de las estrategias de competidores, cambios de precios, etc.

2. Minoristas o detallista.- Incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no de negocio. Un detallista o una tienda de venta al detalle es cualquier empresa de negocios cuyo volumen de ventas proviene en primer término de la venta al detalle.

“Cualquier organización que vende a los consumidores finales –sea fabricante, mayorista o detallista- realiza ventas al detalle. No importa como se venda los bienes o servicios (en persona, por correo, por teléfono, en una máquina expendedora o por Internet) ni donde se vendan (en una tienda, en la calle, en el hogar del consumidor).

Las organizaciones de venta al detalle son muy variadas y de ellas siguen apareciendo nuevas formas. Hay detallista de tienda, detallistas sin tienda y organizaciones de venta al detalle.

Los consumidores actuales pueden adquirir bienes y servicios en una amplia variedad de tiendas”.²³

Se considera minoristas en la empresa a todas las personas naturales o jurídicas que en pleno ejercicio comercial realicen compras por los siguientes montos y productos:

- Amigo kit.- Más de 10 equipos mensuales, con un monto mayor de compras de 600 USD por mes.
- Amigo chip.- Más 50 unidades mensuales, con un monto mayor a 200 USD mensuales.
- Tarjetas de prepago.- Con un monto superior a los 2000 USD mensuales.

El cliente al adquirir cualquiera de éstos montos o unidades se convierte en minorista, en la empresa existen minoristas que adquieren nuestros productos en mix, es decir, en combinación de tarjetas, equipos y amigo chips.

Debido a que la empresa no puede controlar la venta informal de nuestros productos, no se puede exigir al canal minorista cumpla o respete precios de venta la público o al consumidor final establecido por la operadora CONECEL S.A., como también no se puede fijar políticas de comercialización.

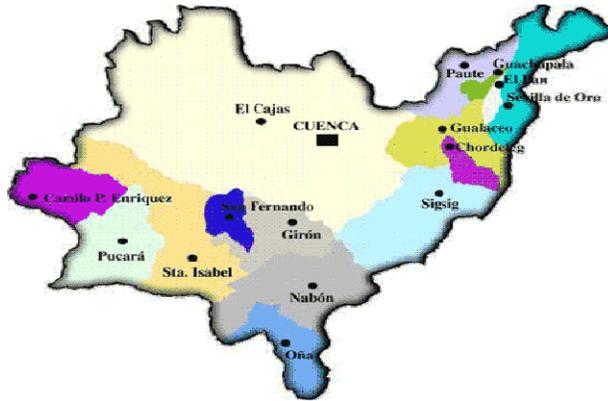
3.1.3.3 LOCALIZACION GEOGRAFICA.

Los clientes que actualmente tiene RUALTIM, están localizados principalmente en las provincias de Azuay, Cañar y Loja, en las cuales pretendemos fortalecer nuestra presencia con el servicio express.

²³ Ibid., KOTLER Philip, Dirección de Marketing, p. 520

A continuación describiremos las localidades dentro de cada una de las provincias a las cuales pretendemos llegar con el nuevo servicio.

Azuay.



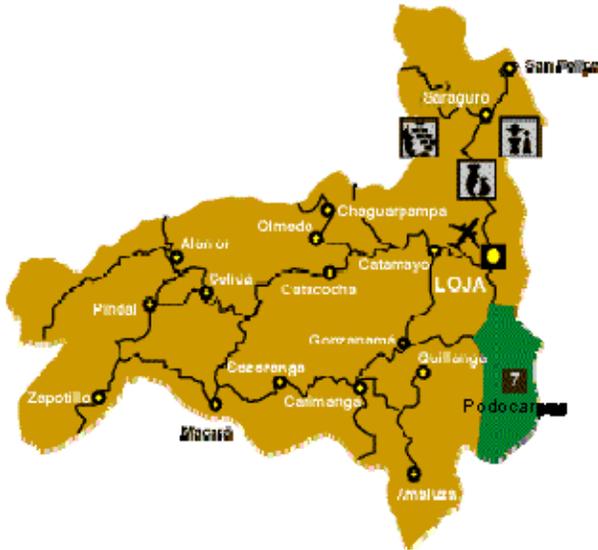
Cuenca, Chordeleg, El Descanso, Girón, Gualaceo, Mazar, Nabón, Oña, Ricaurte, San Joaquín, Santa Isabel (Yunguilla), Sevilla de Oro, Sigsig, Baños de Cuenca, Paute, Sayausí.

Cañar.



Azogues, Biblián, Cañar, Cochancay, Déleg, El Tambo, Guapán, Honorato Vásquez, Javier Loyola, La Troncal, Luís Cordero, Nazón, Parroquia Antonio Borrero (Charasol), Suscal, Ingapirca, Jerusalén, Manuel J. Calle, Sisid.

Loja.



Alamor, Catamayo, Celica, Loja, Macará, Malacatus, Pindal, Saraguro, Vilcabamba, Zapotillo.

La empresa ha decidido cubrir estas localidades por las siguientes razones:

- a. Por la mayor concentración de potenciales clientes.
- b. La cobertura (señal) llega a éstas localidades.
- c. Las vías permiten acceder fácilmente a éstos lugares.
- d. La aceptación hacia la operadora es positiva.
- e. El contar con servicio express, se facilita la llegada a estos sectores.

Además, se ha planificado distribuir los servicios y productos entre los vehículos destinados al servicio express, es decir, un vehículo se destinará sólo para prepago, amigo kit, amigo chip y tarjetas de prepago; el segundo y tercer vehículo para ventas post pago o planes tarifarios.

Los resultados financieros de esta planificación se reflejarán en el cumplimiento de las metas, objetivos y cupos de ventas establecidos por el distribuidor y la operadora.

3.1.3.4 INVESTIGACION DE CAMPO – ENCUESTA

BRIEF DE LA INVESTIGACION

1. Antecedentes del negocio

RUALTIM S.A. es una empresa dedicada a brindar servicios de telecomunicaciones, orientados al segmento de mercado de comunicación celular. En la actualidad cubre las provincias del Cañar y Azuay, con proyecciones a nivel nacional. Nuestras prestaciones principales son la comercialización de servicios de post-pago, prepago y venta de recargas de tiempo aire.

Nuestro principal objetivo es lograr la satisfacción plena de nuestros clientes, mediante una atención cordial y personalizada, buscando siempre nuevas alternativas para lograr un mejoramiento continuo en nuestras políticas de comercialización.

2. Situación del mercado

En el mercado actual de la telecomunicación celular se palpa un gran porcentaje de pasividad en lo referente a la atención al cliente, por parte de los Distribuidores Autorizados de las diferentes operadoras, llegando incluso a estandarizarse los servicios que brindan a los clientes, sin preocuparse de buscar nuevas alternativas de atención, que mantengan un alto grado de fidelidad hacia la empresa.

Competidores existentes

Dentro del mercado de la telefonía celular, encontramos nuestros principales competidores son los Distribuidores Autorizados de las diferentes operadoras licitadoras (Porta, Movistar y Alegro)

Competidores potenciales:

Como competidores potenciales en este negocio podríamos citar a los Subdistribuidores, de las tres operadoras, ya que, en algún momento y en base a la

experiencia que ganen en el mercado, podrían en lo posterior convertirse en Distribuidores Autorizados.

No debemos descuidar también, a las empresas que actualmente comercializan telefonía fija, ya que por su capacidad tanto económica como de infraestructura podría diversificar su portafolio de negocios implementando telefonía celular.

Comparándonos con la competencia

Una de las ventajas comparativas que tenemos es que poseemos un gran stock de productos y servicios, que nuestros competidores no poseen, tales como:

- Tarjetas prepago de \$3, \$6, \$10, \$20 y \$30 dólares.
- Amigo Kits en las gamas:
 - Baja
 - Media
 - Alta
- Amigo chips.

3. Objetivo en el mercado

- Estar adelante de la competencia.
- Desarrollarnos y expandirnos en el mercado nacional, mediante la creación de más sucursales.

4. Objetivo de la investigación

Lo que nos interesa conocer es el grado de satisfacción de nuestros clientes actualmente, así como también, la reacción ante la implementación de concepto de Servicio Express.

Objetivo general:

Conocer el grado de aceptación de nuestros clientes ante las nuevas alternativas de servicio, la cual nos brindará información importante para la implementación del Servicio Express.

Objetivos específicos:

- ¿Están nuestros clientes satisfechos con nuestro actual servicio?
- ¿Cuáles son los atributos que valoran las personas al momento de elegir el servicio de la empresa RUALTIM S.A.?
- ¿Les gusta a nuestros clientes el portafolio de servicios que se va a ofrecer?
- ¿Son los clientes más sensibles al precio o al servicio?
- ¿Con qué frecuencia, nuestros clientes se abastecen de nuestros productos?
- ¿Qué tipo de clientes valoran más el Servicio vs. Precio?
- ¿Qué expectativas de servicios tienen nuestros clientes?
- ¿Habría alguna limitación o problema al implementar nuestro nuevo servicio?

5. Acciones posteriores

Si la investigación o diagnóstico da resultados favorables, procederemos a la implementación del Servicio Express en el mercado, para posteriormente, diseñar un plan de marketing estratégico.

6. Grupo objetivo

A todos los actuales y futuros clientes, categorizados como comerciantes que les interesaría diversificar su actividad principal, mediante la inclusión de nuestros productos y servicios.

7. Variables básicas a considerar

- Tipo de negocio;
- Tamaño del negocio;
- Ingresos;
- Ventajas que buscan;
- Frecuencia de compra;
- Precio que paga por el servicios;
- Atributos que valora;

8. Aspectos técnicos

El tipo de investigación con la que vamos a trabajar y tomando en cuenta nuestra finalidad será en base a las actitudes de los clientes, ya que nuestro objetivo es conocer como actúa o actuará el mercado ante ciertos estímulos, lo que nos servirá como herramienta para la toma de decisiones. A su vez, el tipo de preguntas ha ser utilizadas será de opción múltiple.

9. Producto resultado de la investigación

Lo que esperamos de esta investigación es:

- Informe con resultados y análisis de la encuesta.
- Un panorama claro y detallado de la satisfacción de nuestros clientes con el servicio brindado.
- Base de datos de la investigación

10. Requerimientos en cuanto a tiempo

El resultado y análisis definitivo de nuestra encuesta lo tendremos en plazo de diez días contados a partir de la recepción total de las encuestas.

11. Condiciones generales

La información obtenida de la investigación, será propiedad exclusiva de RUALTIM S.A.

12. Modelo de encuesta.

RUALTIM SA. DA. PORTA

El objetivo de esta encuesta es conocer el grado de aceptación de nuestros clientes ante las actuales y nuevas alternativas de servicio.

1. ¿En dónde compra las tarjetas y equipos de prepago celular?

- a) En un Distribuidor Autorizado
- b) En un Subdistribuidor.
- c) Por encargo.

2. ¿Cuál es su volumen de compras?

- a) De \$ 20,00 USD a \$100,00 USD
- b) De \$ 101,00 USD a \$ 200,00 USD
- c) De \$ 200,00 USD en adelante.

3. ¿Cuál es su forma de pago?

- a) Crédito con cheque
- b) Contado con cheque
- c) Efectivo.
- d) Otros.....

4. ¿Qué valora en sus compras?

- a) Servicio
- b) Precio
- c) Variedad de productos
- d) Otros.....

5. ¿Qué descuento del PVP recibe por la compra de los siguientes productos?:

- a) Tarjetas prepago.....
- b) Amigo kit.....

6. ¿Cuántas veces por semana realiza sus compras?

- a) Una vez
- b) Dos veces
- c) Tres veces
- d) Otras.....

7. ¿De los siguientes servicios de venta, cuál se adaptaría a su necesidad?

- a) Compra directa en oficinas de Porta.
- b) Compra con entrega a su negocio
- c) Compra por teléfono con entrega en oficinas Porta.
- d) Otros.....

8. Si la respuesta a la anterior pregunta fue la opción b, que tipo de descuento estaría Ud. dispuesto a recibir por este servicio adicional:

- a) Igual al que obtiene en una oficina Porta.....
- b) Menor al que recibe en una oficina porta.....

13. Resultados.

Para obtener el tamaño de la muestra en los estudios de mercadotecnia se utiliza la siguiente fórmula:²⁴

$$n = \frac{(Z)^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(E)^2 (N - 1) + (Z)^2 \cdot P \cdot Q}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza, refleja el margen de confianza que se tendrá al momento de generalizar los resultados obtenidos después de haber estudiado la muestra, en estudios de carácter social se asume que utilizar el 95% es aceptablemente confiable, se debe tomar el valor 1.96 por cuanto este porcentaje se representa por ser el número de unidades de desviación estándar respecto a la media.

N = Tamaño de la población (ejemplo 10.000 elementos)

P = Probabilidad de que ocurra el suceso (50%)

Q = Probabilidad de que no ocurra el suceso (50%)

En este estudio representan 50% de de ocurra y 50% de que no ocurra el suceso.

Sumados los valores p y q deben dar igual a uno.

E = Error muestral. Es el error consustancial al procedimiento de muestreo, es el que se comete por el solo hecho de extraer un grupo pequeño de un grupo mayor.
(5%)

Al aplicar la fórmula con los resultados obtenidos en los análisis anteriores (3.1.2.2 Tendencias del número de usuarios) tenemos:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (541) \times (0,5) \times (0,5)}{(0,05)^2 \times (541-1) + (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}$$

n = 224,88 se deben realizar 225 encuestas.

²⁴ MORENO Carlos Joaquín, Modulo de Investigación de Mercado. MBA Versión III.

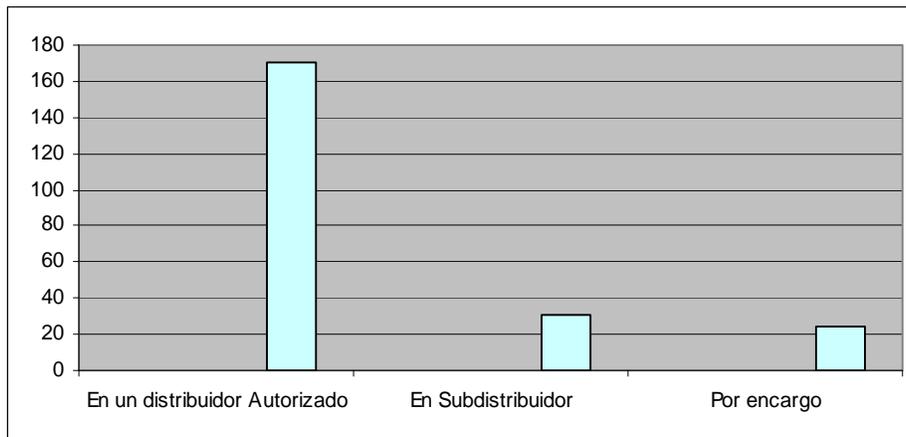
Los resultados de las **225** encuestas, de las cuales un 20% estuvieron dirigidos a nuestros clientes y en un 80% a clientes de la competencia, nos refleja lo siguiente:

1. ¿En dónde compra las tarjetas y equipos de prepago celular?

a) En Distribuidor Autorizado	170 c	75,8 %
b) En Subdistribuidor.	31 c	13,7 %
c) Por encargo.	24 c	10,5 %

c = Compradores.

GRAFICO No. 1
Lugares de Compra.



Análisis.

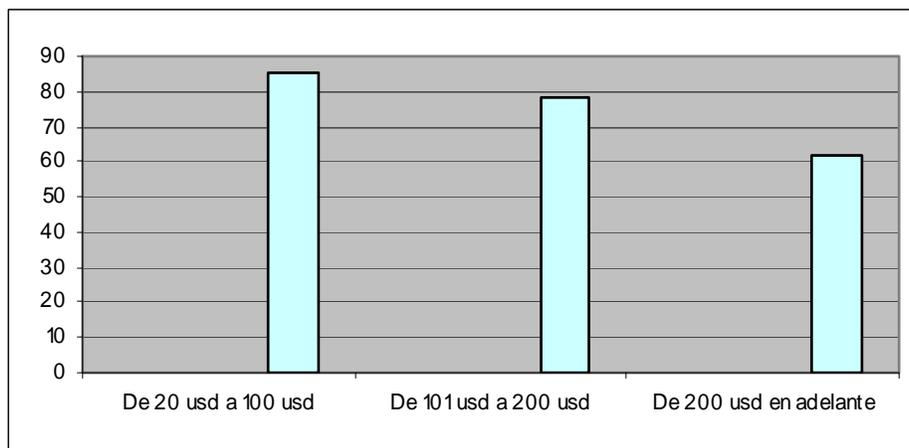
Al no existir en el mercado un servicio express, el 75,8% de los clientes que comercializan los productos de prepago y tarjetas de telefonía celular, en esta encuesta nos indica que prefieren adquirir estos ítems en locales de Distribución Autorizada, y al ser nuestra empresa distribuidor autorizado, nos convertimos en una opción segura de compra por parte de los clientes, los que nos fortalece para aplicar el presente proyecto.

2. ¿Cuál es su volumen de compras?

a) De \$ 20,00 USD a \$100,00 USD	85 c	37,9 %
b) De \$ 101,00 USD a \$ 200,00 USD	78 c	34,7 %
c) De \$ 200,00 USD en adelante.	62 c	27,4 %

c = Compradores.

GRAFICO No. 2
Volumen de compra.



Análisis.

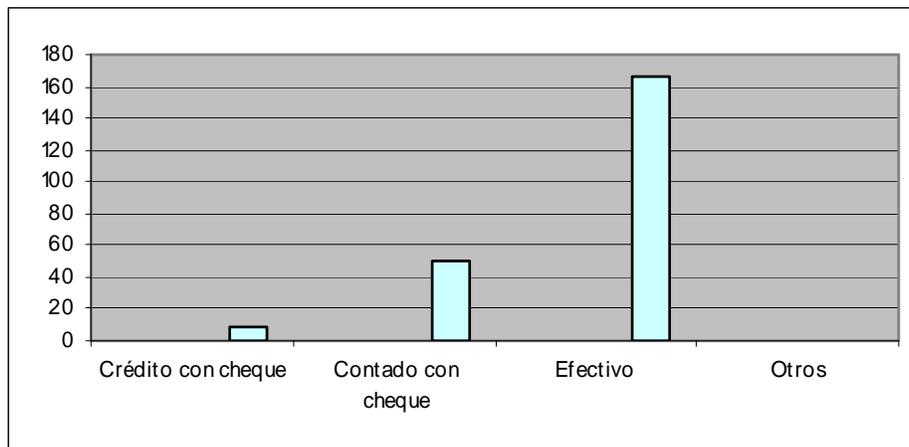
Los clientes adquieren nuestros productos en volúmenes interesantes que van desde \$20,00 USD hasta montos significativos mayores a \$200,00 USD, cabe indicar que, los mayores porcentajes de compra se encuentran en los clientes (a y b) quienes serían los que mayor rentabilidad generarían, debido a que, el porcentaje de comisión para ellos sería menor al de un cliente (c).

3. ¿Cuál es su forma de pago?

a) Crédito con cheque	9 c	4,2 %
b) Contado con cheque	52 c	22,1 %
c) Efectivo.	166 c	73,7 %

c = Compradores.

GRAFICO No. 3
Forma de Pago.



Análisis.

Bajo este enfoque podemos determinar nuestro riesgo de cartera, la encuesta revela que sería mínima, ya que, el 73,7% de los encuestados realizan los pagos en efectivo. A la vez, podemos recalcar que nuestras ventas estarían orientadas a la venta en efectivo al 100%, que además va en relación directa con el volumen de compras (pregunta anterior).

4. ¿Qué valora en sus compras?

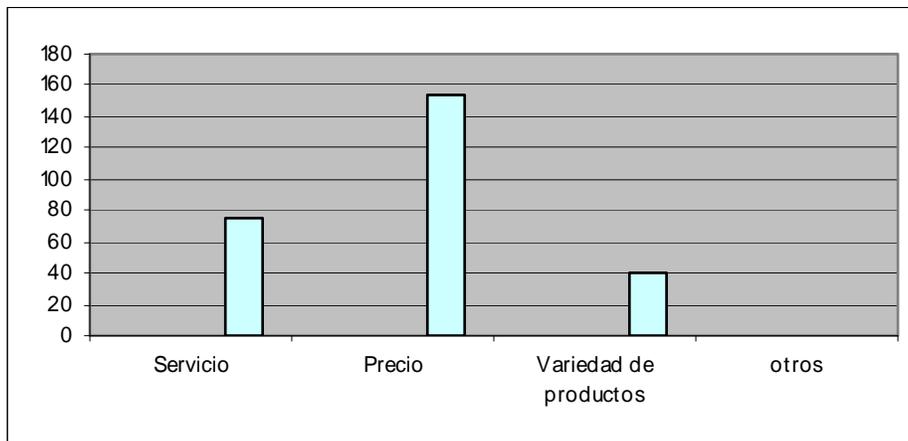
a) Servicio 76 c 28,1 %

b) Precio 154 c 57 %

c) Variedad de productos 40 c 14,9 %

c = Compradores.

GRAFICO No. 4
Valor en sus compras.



Análisis.

Sin lugar a duda, y según esta encuesta, el cliente lo que más valora al momento de la compra es el precio, es decir, si el descuento es atractivo preferirían adquirir nuestros productos. Es importante mencionar entonces, el mayor descuento debe estar acompañado de un buen servicio, los resultados de la encuesta determinan esta tendencia. En países en desarrollo como el nuestro la cultura del servicio todavía esta en segundo plano.

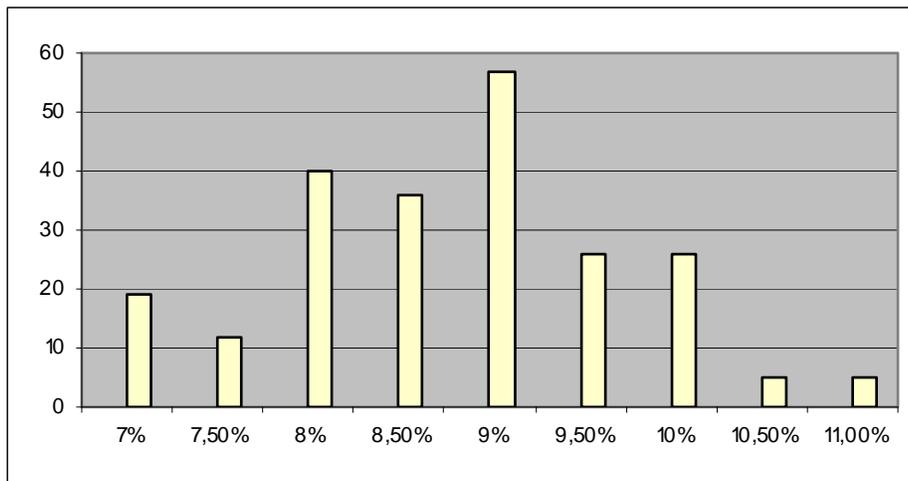
5. ¿Qué descuento del PVP recibe por la compra de los siguientes productos?:

a) Tarjetas prepago

7 %	19 c
7,5%	12 c
8 %	40 c
8,5 %	36 c
9 %	57 c
9,5 %	26 c
10 %	26 c
10,5 %	5 c
11 %	5 c

c = Compradores.

GRAFICO No. 5
Descuentos en tarjetas.



Análisis.

Estos resultados nos indican claramente que la mayoría de los potenciales clientes al momento cuentan con descuento porcentual del 9%, mismo que, versus a nuestro descuento como Distribuidores Autorizados (13%), nos representaría un margen atractivo al momento de hablar por volúmenes de venta.

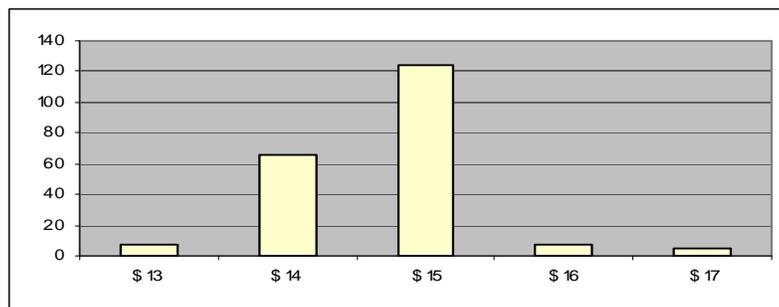
b) Amigo kit.

Gama Baja.

\$ 13	3 c	3,4 %
\$ 14	28 c	31,5 %
\$ 15	53 c	59,6 %
\$ 16	3 c	3,4 %
\$ 17	2 c	2,2 %

GRAFICO No. 6

Descuentos en Amigo Kit (Gama Baja)

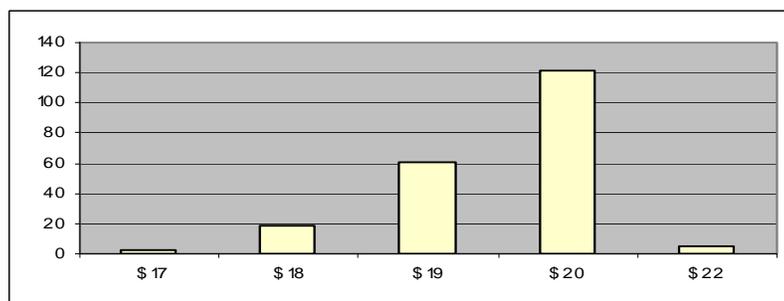


Gama Media.

\$ 17	2 c	1,1 %
\$ 18	19 c	9 %
\$ 19	61 c	29,2 %
\$ 20	122 c	58,4 %
\$ 22	5 c	2,2 %

GRAFICO No. 7

Descuentos en Amigo Kit (Gama Media)



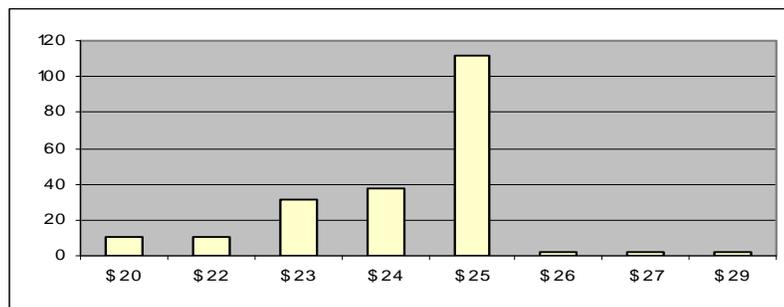
Gama Alta.

\$ 20	10 c	4,6 %
\$ 22	10 c	4,6 %
\$ 23	31 c	14,9 %
\$ 24	38 c	18,4 %
\$ 25	112 c	54 %
\$ 26	2 c	1,1 %
\$ 27	2 c	1,1 %
\$ 29	2 c	1,1 %

c = Compradores.

GRAFICO No. 8

Descuentos en Amigo Kit (Gama Alta)



Análisis.

Esta gráfica la analizaremos por gamas, comparando los descuentos del cliente vs. el distribuidor.

Gama baja:

Descuento Cliente. \$15 USD

Descuento Distribuidor. \$24 USD

Margen bruto: 9\$ USD

Gama media:

Descuento Cliente. \$20 USD

Descuento Distribuidor. \$28 USD

Margen bruto: 8\$ USD

Gama alta:

Descuento Cliente. \$25 USD

Descuento Distribuidor. \$36 USD

Margen bruto: 11\$ USD.

Bajo estos lineamientos de márgenes de rentabilidad bruta, podemos decir que, cumplimos las exigencias de la operadora, la que recomienda un traslado máximo de comisiones a no más de un 70%.

6. ¿Cuántas veces por semana realiza sus compras?

a) Una vez 142 c 63,2 %

b) Dos veces 40 c 17,9 %

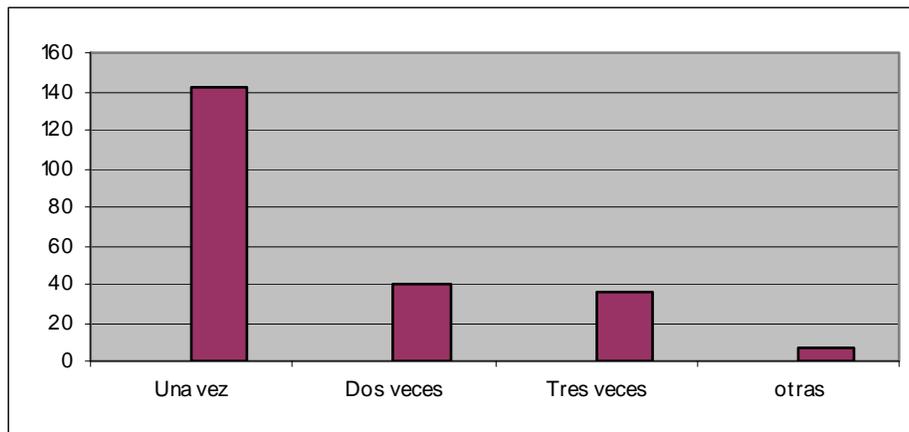
c) Tres veces 36 c 15,8 %

d) Otras 7 c 3,2 %

c = Compradores.

GRAFICO No. 9

Frecuencia de Compra.



Análisis.

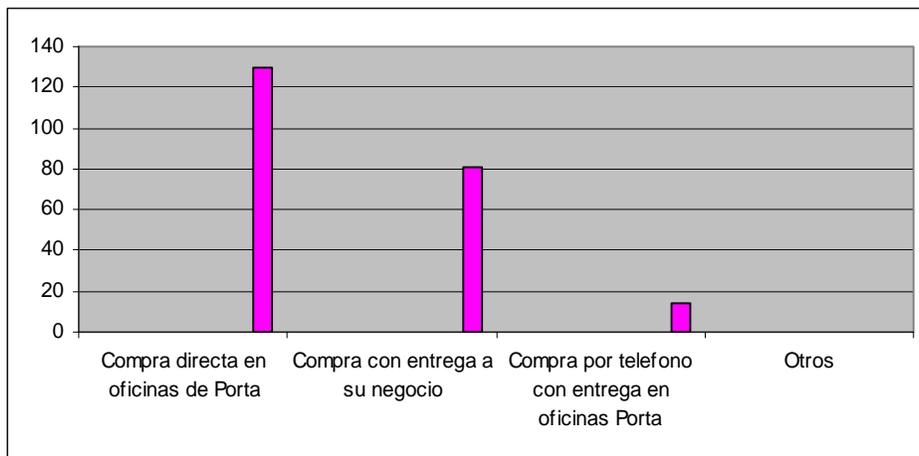
El 63,20% de los entrevistados realizan sus compras una vez por semana, lo que nos indica que tienen un comportamiento de compras habituales o constantes durante un período, lo cual nos resulta beneficioso para poder organizar nuestro stock de productos en bodegas; además, el servicio express ayudaría a cubrir con mayor comodidad los hábitos de compra de los consumidores.

7. ¿De los siguientes servicios de venta, cuál se adaptaría a su necesidad?

a) Compra directa en oficinas de Porta.	130 c	57,9 %
b) Compra con entrega a su negocio	81 c	35,8 %
c) Compra por teléfono con entrega en oficinas Porta.	14 c	6,3 %
d) Otros	0 c	0%

c = Compradores.

GRAFICO No. 10
Servicios de Venta.



Análisis.

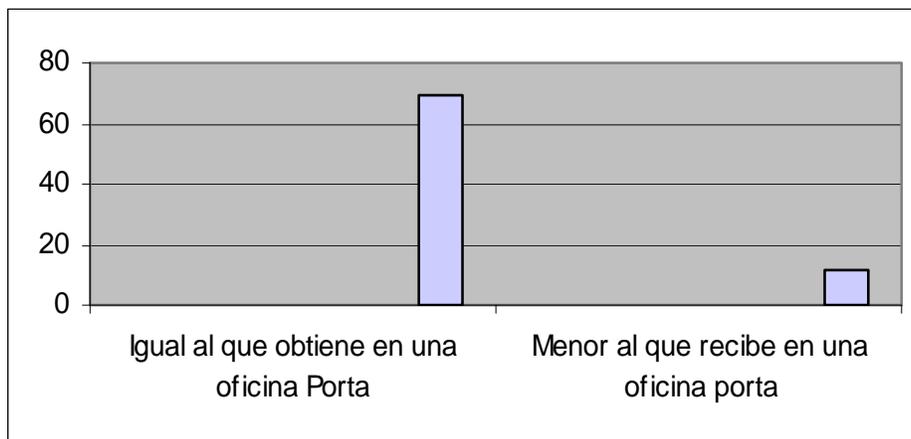
Las preguntas (a y b), representan el 93,7% de nuestro potenciales clientes ya que nuestro objetivo es penetrar en el mercado con nuestro servicio express, lo cual nos permitiría ingresar en el mercado con un 35,8% de participación en ventas a domicilio, lo cual, significaría un porcentaje atractivo para nuestro proyecto.

8. Si la respuesta a la anterior pregunta fue la opción b, que tipo de descuento estaría Ud. dispuesto a recibir por este servicio adicional:

a) Igual al que obtiene en una oficina Porta	69 c	85,3 %
b) Menor al que recibe en una oficina porta	12 c	14,7 %

c = Compradores.

GRAFICO No. 11
Servicios de Venta.



Análisis.

Este porcentaje del 85,3% nos indica claramente que los potenciales clientes no estarían dispuestos a pagar más de lo que normalmente lo hacen; hecho que no preocuparía al proyecto ya que como analizamos en el gráfico # 5, el porcentaje de utilidad bruta sería muy atractiva.

14. Conclusiones de la encuesta.

- a. Los comerciantes o compradores de productos que ofrece la telefonía móvil, en su mayoría los adquiere en los distribuidores autorizados, independientemente de los volúmenes de compra propuestos, rescatando además que lo realizan en efectivo, siendo una gran oportunidad para los distribuidores por cuanto reduce la cartera y no afecta la liquidez de la empresa.
- b. Según los resultados obtenidos, observamos que los compradores valoran el servicio y el precio que le da su proveedor, estableciendo para esto descuentos tanto en tarjetas prepago como en amigo kit, por supuesto que éste descuento estará relacionado con los montos de compra. Aquí destacamos que los comerciantes no están dispuestos a ceder porcentajes de descuentos por un servicio agregado, es decir, el mismo descuento con el servicio express.
- c. Otro aspecto importante que nos visualiza las encuestas, es que existe un porcentaje importante de comerciantes que prefieren que sus compras o pedidos sean entregados en su local o negocio, aspecto que cubrirá el servicio express, brindando de ésta manera un mejor servicio sin reducir los porcentajes de descuentos, pero si incrementando nuestras ventas.
- d. Con estas encuestas hemos logrado identificar los porcentajes máximos y mínimos de descuento en tarjetas prepago y amigo kit, los que nos permitirá ofrecer a nuestros clientes potenciales con la implementación del servicio express.

3.2 MARKETING Y VENTAS.

“Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros”²⁵.

²⁵ KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, Décima, Edición, México, 2001, p. 7

En base a este concepto podemos definir claramente algunos parámetros que nos permitirá acceder a un determinado segmento de mercado, ayudándonos a determinar lo siguiente.

- Lo que quiere el cliente.
- Dónde y cuándo lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Quién quiere realmente comprarlo.
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué puede querer comprarlo.
- Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

Una de las herramientas administrativas y de gran resultado en la actualidad es el análisis de las cuatro P's del marketing, las mismas que nos visualiza de una manera sencilla la columna vertebral sobre la que descansa el mercado. En base a lo expuesto orientaremos nuestro análisis a RUALTIM S.A.

3.2.1 PRODUCTO

El producto entendido como “solución para el cliente”²⁶, para satisfacer sus necesidades y expectativas. También entendido como un elemento ofrecido en el mercado tanto tangible como intangible, de consumo o de uso.

El progresivo crecimiento de la tecnología en el mundo y especialmente en el área de las telecomunicaciones (Internet, telefonía móvil, etc.), trae consigo una serie de necesidades que las empresas que ofrecen este servicio deben cubrir, lo que obliga a buscar e incorporar servicios diferenciadores con un valor agregado y que nos convierta en competitivos.

Es necesario que la empresa cuente con una estructura flexible y correctamente diseñada, de tal manera que los cambios, producto de la búsqueda de la competitividad, sean fácilmente adaptados y puestos en práctica. RUATIM S.A.

²⁶ Ibid, KOTLER Philip, Dirección de Marketing, p. 16

adopta estos criterios buscando alternativas de mejoramiento en el área de servicios al cliente.

El tipo de productos que RUALTIM S.A. ofrece es servicios de telecomunicaciones móviles, facilitando la comunicación entre individuos, los cuales satisfacen sus múltiples necesidades a través de este medio. En el mundo globalizado de los negocios es necesario implementar una política adecuada que permita disminuir la brecha existente en las telecomunicaciones, las mismas que sin duda ayudará a que el mundo sea más eficiente y productivo.

El valor agregado que RUALTIM S.A. dará a sus productos es a través del servicio al cliente (Servicio Express), los mismos que a continuación se detalla.

Corporativo. Orientado a la venta de planes tarifarios dirigidos a personas naturales o jurídicas que mantengan calificaciones positivas dentro del sistema financiero, para ofrecer paquetes de servicios traducidos en minutos tiempo aire, cuyo servicio preventa y postventa (Servicio Express) será realizada en los lugares designados por los clientes.

Prepagado y amigo chip. Son ventas dirigidas a subdistribuidores, donde indistintamente del monto de compra, el servicio preventa o postventa se lo realizará a través de un adecuado diseño de rutas de visitas a los clientes.

Consumo masivo. Esto involucra las tarjetas prepago, de igual manera, indistintamente del monto de compra, las visitas a los clientes se lo realizará a través del servicio express con rutas establecidas y adecuadamente diseñadas.

El valor agregado (Servicio Express) se estructura de la siguiente manera.

- Diseño de rutas mediante mapeo de clientes y posibles nuevos clientes.
- Visita a clientes que no pudieron ser cubiertos en las rutas prediseñadas.
- Coordinación y contactos permanentes con clientes que necesitan ser atendidos fuera de las rutas diseñadas.

- Respuesta ágil y permanente a las múltiples necesidades e inquietudes que los clientes puedan tener con respecto a los productos que ofrece RUALTIM S.A.

3.2.2 PROMOCION

“Comunicación”²⁷, entendido como un conjunto de actividades, que se desarrollan con el propósito de exteriorizar las bondades y atributos del producto o servicio que se pretende comercializar, de tal manera que se logre persuadir al mercado objetivo.

La globalización de la economía y los negocios nos ha permitido ir mas allá de nuestras fronteras al ofrecer nuestros productos, una de las herramientas claves para el éxito en los negocios, han sido sin duda los medios de comunicación tanto escritos, radiales y televisivos. En los últimos años con el auge y crecimiento del Internet y la comunicación móvil, estos medios se han convertido en importantes transmisores de nuestros productos, los cuales han permitido llegar a un número mayor de potenciales clientes.

Es necesario señalar que actualmente se puede optar entre una amplia gama de medios de comunicación para transmitir los mensajes al mercado objetivo, por ejemplo: vallas publicitarias, televisión, revistas, periódicos, radio, publicidad en puntos de compra, internet, etc. Sin embargo las empresas al elegir un medio de comunicación para promocionar su producto toma en cuenta los siguientes aspectos, que el mensaje llega al mercado objetivo, que el medio elegido sea el apropiado y el costo sea el mas conveniente.

Tomando en cuenta estas consideraciones, la estructura del negocio de RUALTIM S.A. y sobre todo, las estrategias trazadas, se ha propuesto llevar a cabo las siguientes maniobras promocionales a través de los siguientes medios.

²⁷ Ibid, KOTLER Philip, Dirección de Marketing, p. 16

1. Promoción de nuestro producto y/o servicio (Servicio Express).

- Este servicio se lo promocionará fundamentalmente a través de visitas terrenas, es decir, a los lugares designados por clientes o futuros clientes, dado que la venta personal tiene dos grandes ventajas que compensan a la publicidad, una de ellas, es que las comunicaciones pueden ajustarse exactamente a las necesidades del clientes; y la otra, los vendedores proporcionan una valiosa retroalimentación sobre necesidades del cliente o potenciales clientes. Así como también el desempeño del producto y las actividades de la competencia.
- Otro medio importante de comunicación directa a ser utilizado es el volanteo, es decir, que mediante hojas volantes explicamos las bondades del producto y los servicios que se ofrece. Estos volantes se los entregará en los locales de la distribuidora, a los clientes que se les visita personalmente y en general a todas las personas que estén interesadas.
- Prensa escrita y radial, son importantes por el alcance que estos medios tienen y nos permite llegar a lugares muchas veces inaccesible, sea en los lugares de trabajo, en sus sitios de descanso, en sus casas, en reuniones de amigos, etc.
- Auspicios, estar presente en eventos relevantes será importante para comunicar este servicio, los mismos que pueden ser eventos deportivos, espectáculos, de protección al medio ambiente, otros.
- Las relaciones interpersonales de los funcionarios y de directivos, juegan un papel importante al momento de las negociaciones y difusión de los servicios que la empresa ofrece.

2. Promoción de ventas.

Entendido como el contacto personal con el mercado objetivo, que nos presenta un desafío a cualquier esfuerzo de clasificar la mezcla de mercadeo; las promociones que la empresa ofrece a sus clientes, están regidas por las políticas promocionales dadas por la operadora CONECEL S.A., que mensualmente son entregadas a los distribuidores por medio de su guía comercial.

Los tipos de promociones que se ofrecen, están relacionadas con lo siguiente:

- Descuentos en equipos y tarjetas prepago,
- Equipos gratis en planes postpago,
- Mensajes gratis en ciertas temporadas,
- Promociones con tarjetas de crédito, etc.

Para visualizar mejor las campañas promocionales de Porta y a manera de ejemplo, hemos escogido dos fechas importantes durante el año, como son: junio, mes del padre y diciembre, navidad.

Junio.

Promoción de amigo Kit.

Novedades Prepago

Papá merece lo mejor

¡Sorpréndelo!

NOKIA 6061
Antes ~~\$125+IVA~~
Pantalla 55000 colores, envío y recepción de mensajes multimedia, Ringtones Mp3.
24 cámaras desde \$4.07
Ahora \$75+IVA
Precio final de contado: \$ 84,00
Reducción: \$10

NOKIA 6131
Antes ~~\$299+IVA~~
Reproduce Mp3, Graba video, puerto infrarrojo, Conexión móvil Internet, Radio FM.
36 cuotas desde \$10.83
Ahora \$279+IVA
Precio final de contado: \$ 312,48
Reducción: \$20

NOKIA 6103
Antes ~~\$179+IVA~~
Cámara digital VGA, Graba y reproduce videos.
36 cuotas desde \$6.56
Ahora \$169+IVA
Precio final de contado: \$ 188,28
Reducción: \$20

NOKIA
Connecting People

Amigo Kit

Promoción válida desde el 01 al 30 de Junio de 2007 o hasta agotar stock. Encuéntralos en Centros de Atención a Clientes PORTA a nivel nacional, Distribuidores Autorizados y Principales Cadenas Comerciales del país. Los Amigos Kit con PVP igual o mayor a \$100 aplican a financiamiento hasta 36 meses con Visa y Mastercard Pacificard, Visa y Mastercard Banco del Pichincha, Dinners Club, American Express del Ecu. de Guayaquil, Visa Bankard. Financiamiento hasta 24 meses con Costa Fiel, Visa y Mastercard Pacificard, Visa y Mastercard Banco del Pichincha, Dinners Club, American Express del Ecu. de Guayaquil, Visa Bankard aplica para Amigo Kit con PVP de hasta \$99 dólares. Las cuotas pueden variar de acuerdo a los factores de las tarjetas. Sujeto a condiciones de la promoción. Para mayor información visita www.porta.net

Promoción con tarjetas de Crédito.

Papá merece lo mejor

LAS MEJORES ALIANZAS CON TU TARJETA FAVORITA
CON AMERICAN EXPRESS, PACIFICARD, BANKARD Y DINERS CLUB DIFIERE HASTA 12 MESES SIN INTERESES MÁS 1 MES DE GRACIA.

Difiere tu Smart Phone **hasta 12 meses sin intereses más 1 mes de gracia** con tu tarjeta **favorita**, y así poder disfrutar de la mejor tecnología y servicios en el poder de tus manos.

	<p>BB 7290 Plan Ideal 43 controlado 12 cuotas de \$8</p>	<p>Características: Visualiza archivos adjuntos Navegación WEB Agenda telefónica</p>		<p>BB 8700 Plan Ideal 43 controlado 12 cuotas de \$10</p>	<p>Características: Visualiza archivos adjuntos Navegación WEB Agenda telefónica</p>
	<p>BB PEARL Plan Ideal 43 controlado 12 cuotas de \$10</p>	<p>Características: Visualiza archivos adjuntos Navegación WEB Agenda telefónica Pantalla de Alta resolución 65.000 colores</p>		<p>NOKIA E50 Plan Ideal 43 controlado -12 cuotas de \$15</p>	<p>Características: Cámara de 1.3 Mega pixels Visualizador de utilitarios, word, excel, power point.</p>

5

Promoción postpago.

Papá merece lo mejor

	<p>HTC EXCALIBUR Plan Ideal plan 54 A/C 12 cuotas de \$24</p>	<p>Características: Windows Mobile 5.0 Visualizador de utilitarios, word, excel, power point. Cámara de 1.3 megapixels.</p>		<p>MOTOROLA A1200 Plan Ideal plan 67 A/C 12 cuotas de \$24</p>	<p>Características: Diseño icónico Touchscreen. Conectividad móvil. Memoria hasta 1gb de capacidad.</p>
	<p>NOKIA N73 Plan Ideal plan 67 A/C 12 cuotas de \$24</p>	<p>Características: Manejo de utilitarios Word, Excel, Pw Point Email Móvil. Conectividad Móvil a través de Bluetooth o puerto infrarrojo.</p>		<p>NOKIA N80 Plan Ideal plan 67 A/C 12 cuotas de \$25</p>	<p>Características: Cámara de 3.2 Mega pixels Pantalla interna y externa Visualizador de utilitarios, word, excel, power point.</p>

6

Diciembre.

Promoción de amigo Kit.

NOVEDADES PORTA

PREPAGO

PROMOCIÓN AMIGO KIT NAVIDAD

¡Activa tu Amigo Kit y recibe 1.200 SMS por un año!
¡..y no pares de mensajear con tus amigos!

Los primeros 100 mensajes los recibes en la activación de tu Amigo Kit. Para ganar los siguientes 100 SMS en los 11 meses restantes se validará saldo de \$3 dólares mensualmente, caso contrario perderá el beneficio en ese mes. Aplica solo para Amigo Kit con precios desde \$45+IVA.

...si te llevas un Amigo Kit Nokia, recibes 1.500 SMS por un año!

Los 3 primeros meses recibes 200 mensajes escritos y los 9 meses restantes recibes 100 mensajes escritos. Para recibir este beneficio se validará que tenga un saldo de \$3 dólares mensuales. Caso contrario perderá el beneficio en ese mes. Aplica solo para Amigo Kit Nokia con precios desde \$45+IVA.

1.200 Mensajes Escritos por un año GRATIS*

Amigo Kit

NUEVO NOKIA 2610
Antes \$65+IVA

- Altavoz integrado.
- Navegación en portales Wap.
- Envío y recepción de mensajes multimedia.

Ahora \$55+IVA
Precio final de contado: \$ 61,60

NUEVO NOKIA 6120

- Cámara de 2 megapíxeles con autofocus y flash.
- Reproductor Mp3 y radio FM.
- Graba y reproduce videos.

36 cuotas desde \$10,12
Precio \$249,99+IVA
Precio final de contado: \$ 279,99

Aplica también para los equipos Nokia 6061, Nokia 6080, Nokia6101, Nokia5200, Nokia6085, Nokia5300, NokiaN73

DICIEMBRE 2007

PORTA
te da siempre lo mejor

Promoción válida desde el 16 de noviembre de 2007 al 6 de enero de 2008 ó hasta agotar stock. AMIGO KIT NAVIDAD: *Todos los Amigo Kit Navidad mayores a \$45,00 vienen con 100 mensajes escritos de PORTA a PORTA mensuales durante un año, y si adquiere un Amigo Kit Navidad Nokia obtiene 1.500 mensajes escritos de PORTA a PORTA divididos de la siguiente forma: Durante los 3 primeros meses: 200 mensajes escritos y los 9 meses restantes 100 mensajes escritos. Los mensajes escritos de PORTA a PORTA GRATIS están sujetos a la activación mensual de una Tarjeta Prepago Amigo de PORTA de cualquier denominación. Disponibles en Centros de Atención a Clientes PORTA, Distribuidores Autorizados y Principales Cadenas Comerciales del país a nivel nacional. Sujeto a condiciones de la promoción. Revisa condiciones en www.porta.net

DOCUMENTO CONFIDENCIAL, PROHIBIDA SU DIFUSIÓN, USO EXCLUSIVO PARA EJECUTIVOS PORTA

Promoción de mensajes escritos.

NOVEDADES PORTA

POSTPAGO

¡¡¡No pares de mensajear con tus amigos!!! PROMOCIÓN NAVIDAD PLANES JÓVENES

NUEVO Motorola W215

- Cámara VGA.
- Altavoz integrado.

Plan Ideal 15 Jóvenes

- Tarifa básica: \$15 mensuales+Imp.
- Incluye hasta 84 minutos y 300 mensajes escritos de PORTA a PORTA.
- Precio final del plan: \$19,05

NUEVO Sony Ericsson K205

- Cámara VGA.
- Infrarojo.

Plan Ideal 18 Jóvenes

- Tarifa básica: \$18 mensuales+Imp.
- Incluye hasta 97 minutos y 500 mensajes escritos de PORTA a PORTA.
- Precio final del plan: \$22,80

Samsung E236

ANTES: \$139 + IVA

- Reproductor de Mp3.
- Cámara VGA.
- Graba y reproduce videos.

Plan Ideal 20 Jóvenes

- Tarifa básica: \$20 mensuales+Imp.
- Incluye hasta 86 minutos y 1000 mensajes escritos de PORTA a PORTA.
- Precio final del plan: \$25,40

NUEVO Nokia 5070

- Cámara VGA.
- Navegación en portales WAP.

Plan Ideal 22 Jóvenes

- Tarifa básica: \$22 mensuales+Imp.
- Incluye hasta 72 minutos y 1500 mensajes escritos de PORTA a PORTA.
- Precio final del plan: \$27,94

DICIEMBRE 2007

PORTA
te da siempre lo mejor

* Promoción válida del 16 de Noviembre de 2007 al 6 de Enero de 2008 ó hasta agotar stock • Planes Jóvenes: Incluyen desde 84 hasta 97 minutos de PORTA a PORTA, que equivalen desde 40 hasta 56 minutos de PORTA a otras operadoras móviles y desde 60 hasta 93 minutos de PORTA a operadoras fijas. Planes Jóvenes: Precio final del minuto de PORTA a PORTA desde \$0,178, precio final del minuto de PORTA a operadoras móviles a \$0,318 y precio final del minuto de PORTA a operadoras fijas a \$0,191. • ** Teléfono gratis sujeto al plan contratado • En caso de terminación, el cliente deberá cancelar el valor pendiente del equipo • Sujeto a condiciones de la promoción • Revisa condiciones en www.porta.net

DOCUMENTO CONFIDENCIAL, PROHIBIDA SU DIFUSIÓN, USO EXCLUSIVO PARA EJECUTIVOS PORTA

Promoción Diners Club.

PROMOCIÓN DINERS

NOVEDADES PORTA

**Con tu Tarjeta Diners Club
Activa cualquier
Plan Ideal Personal
Controlado o Abierto
con cualquier marca de equipo
y llévate un mes
GRATIS de servicio
(tarifa básica)**

DICIEMBRE 2007

* Promoción válida del 16 de Noviembre de 2007 al 6 de Enero del 2008 o hasta agotar stock *
• Precio final del minuto de PORTA a PORTA desde \$0.107, de PORTA a otras operadoras móviles a \$0.318 y a operadoras fijas a \$0.191 • Promoción Diners: Las tarifas no incluyen impuestos, los mismos que serán pagados por el cliente • Aplica con teléfonos de cualquier marca • Sujeto a condiciones de la promoción • Revisa condiciones en www.porta.net

PORTA
te da siempre lo mejor

DOCUMENTO CONFIDENCIAL, PROHIBIDA SU DIFUSIÓN. USO EXCLUSIVO PARA EJECUTIVOS PORTA

3.2.3 PRECIO

RUALTIM S.A. al ser una subsidiaria de CONECEL S.A. y por estar bajo las reglamentaciones y políticas de la operadora, no controla las estrategias de precio, dado que se rige a lo que se establece dentro de estas políticas, como por ejemplo.

- Los precios son manejados por el departamento de comercialización de CONECEL.
- Si la distribuidora toma la decisión de bajar los precios en cualquier modalidad del servicio, la operadora procede a establecer multas, las cuales serán determinadas dependiendo de la gravedad del caso.
- De igual manera, si la distribuidora decide subir los precios, la operadora le sanciona a través de multas, las mismas que se establecerán dependiendo de la gravedad del caso.
- Además, la variación de los precios está establecida mes a mes, mediante la guía comercial que es emitida a todos los distribuidores a nivel nacional.

- Es necesario acotar, que en las estacionalidades (Día de la Madre, Día del Padre, Navidad, San Valentín) existen promociones, bajas de precios en los diferentes productos que se ofrece, así mismo en estas ocasiones, es la operadora la que establece los precios y por supuesto las promociones.

A pesar de que RUALTIM S.A. no cuenta dentro sus estrategias el manejo de precios, es necesario realizar algunos comentarios referentes a ésta importante P del marketing, que va tomando un fuerte protagonismo en las estrategias de las empresas, y obligando a otras compañías entrar en un juego, que antes evitaban a toda costa.

Al precio lo conocemos como el que ésta marcado en el producto y/o servicio que las empresas ofrecen, sin importar que métodos o herramientas utilizaron para asignarle una cantidad monetaria al producto.

“Fijar el precio de un producto o servicio es un elemento importante del marketing. La gerencia debe escoger los objetivos de precios que sean compatibles con las expectativas del mercado objetivo, así como con la demanda estimada y los costos de producir un bien o servicio. También los factores competitivos intervienen de manera importante en el momento de fijar el precio de un bien o servicio”.²⁸

La fijación del precio de un producto lleva consigo el deseo de obtener un beneficio para la empresa, cuyos ingresos vienen dados por la cantidad de ventas realizadas, éstas ventas se reflejan en los beneficios esperados, siempre y cuando se considere factores internos y externos como: un adecuado manejo de costes, de procesos de producción, tipos de clientes, canales de distribución, etc., cada uno de éstos factores es fundamental para que las ventas se reflejen en los beneficios.

Regularmente, cuando existe un mercado oligopólico, es decir, cuando pocas empresas manejan el mercado, resulta relativamente fácil llegar a acuerdos en precios entre las firmas competidoras, podemos mencionar el caso de la telefonía

²⁸ JAE K. Shim, JOEL G. Siegel, ABRAHAM J. Simon. Respuestas rápidas para el programa MBA, Pearson Educación, México, 2003, p. 386.

móvil en el país en el cual existe tres empresas competidoras, en donde, dos son las que se llevan la mayoría del mercado y cuando existe fluctuación en el precio en cualquiera de las empresas, las dos restantes reaccionan casi inmediatamente.

Llegar a acuerdos en el manejo de precios entre la empresas competidoras, resulta beneficioso para ellas, ya que se evitan una guerra de precios que fácilmente contribuye a una disminución de los beneficios de todas ellas y a desplazar la competencia hacia otras variables, como son calidad del producto, publicidad, servicio técnico, distribución.

Como se mencionó anteriormente, los empresarios eludían la utilización de los precios como estrategias para ganar mercado o incrementar su participación, ya que al optar por éste camino se presentaba inconvenientes como: que las decisiones de precios son fácilmente detectadas por la competencia y les permite reaccionar inmediatamente. Además, que si se presenta una baja generalizada de precio afectaría los beneficios de la empresa.

Sin lugar a duda, el precio se ha convertido en una herramienta fundamental para el planteamiento de las estrategias en las empresas, ésta P del marketing evolucionará conforme evoluciona el mercado, tener claro los conceptos y el medio en el cual se desenvuelve la empresa, permitirá a las compañías sacarle provecho, mejorando así, sus beneficios y contribuyendo al desarrollo de sus clientes.

3.2.4 PLAZA

“Se refieren a los procesos que emplean los gerentes para que el mercado objetivo tenga acceso a los productos y servicios. Esto incluye, entre otras cosas crear intermediarios comerciales para ofrecer los productos o servicios en varios lugares del mercado. Los métodos con los que se distribuyen ambos también forman parte esencial de la plaza”.²⁹

²⁹ Ibid. JAE K. Shim, JOEL G. Siegel, ABRAHAM J. Simon., Respuestas rápidas para el programa MBA, p. 386.

Plaza, conlleva analizar algunos elementos fundamentales para su conformación, como los canales de distribución con los que cuenta RUALTIM, localización geográfica de sus locales e imagen de los establecimientos.

a. Canales de Distribución.- En este punto es necesario diferenciar los canales que se van a utilizar para la entrega de los productos o servicios. Uno de ellos es el canal directo en el cual se entrega el producto o servicio al consumidor final, este tipo de canal estará destinado para el producto postpago, es decir, todo lo que engloba los planes tarifarios. Hay que tomar en cuenta que tenemos algunas ventajas y desventajas al utilizar éste canal como.

Ventajas.

- Mayor control, dado que existe una relación directa cliente distribuidora.
- Mayor posibilidad de promoción e información,
- Mayor probabilidad de detectar los cambios del mercado, dado por la retroalimentación de nuestros clientes.

Desventajas.

- Mayor inversión, en activos fijos y stock de mercadería, como es el caso de los vehículos que serán implementados.
- Financiamiento propio de las ventas.
- Menor cobertura.

El otro canal a utilizarse será el indirecto-corto, es decir se entrega los productos o servicios a clientes detallistas, quienes serán los encargados de comercializarlos al consumidor final, los productos destinados a este canal serán, amigo chip, amigo kit y tarjetas de prepago. Este tipo de canal también nos presenta algunas ventajas y desventajas.

Ventajas.

- Amplia cobertura del mercado.
- Menor inversión en activos destinado a la distribución.
- Menor necesidad de “stockeo” de mercadería.

Desventajas.

- Menor actividad de promoción.
- Menor control relacionado a los clientes finales.
- Volúmenes de venta condicionados.

Una de las herramientas fundamentales para el funcionamiento efectivo de estos canales es el servicio express, quien generara un valor agregado para los clientes en el momento de elegir un distribuidor, ya que se les entregará el producto directamente en el domicilio o lugar destinado por nuestros compradores, por supuesto, acompañado de un adecuado calendario de visitas diseñado por la empresa, para realizar el seguimiento necesario. Sin embargo es importante tomar en cuenta las desventajas que nos presenta estos canales a utilizarse, cuyos resultados se reflejaran en los estados financieros.

b. Localización geográfica.- Los locales con los que cuenta la empresa está ubicados en los siguientes lugares:

Cañar.

- **Local 1.-** Bolívar y 3 de noviembre, se consideró esta ubicación por que se encuentra en el centro de la ciudad, es de fácil acceso para nuestros clientes; además, cuenta con todos los servicios básicos para el desenvolvimiento de las actividades. Por ser un segmento de mercado pequeño no se requiere de ampliación a futuro del local, también es necesario destacar su cercanía con el Tambo y Suscal que son localidad a las cuales también atendemos.



- **Local 2.-** Se encuentra en la calle Guayas y 10 de Agosto, considerado un lugar estratégico dentro de la ciudad, por cuanto está ubicado cerca del mercado central, donde el tráfico de personas es significativo, así mismo, cuenta con todos los servicios básicos para un adecuado desenvolvimiento de las actividades; es de fácil acceso para los clientes y proveedores. De igual manera, al ser un segmento de mercado pequeño, el local no requiere de ampliaciones a futuro. Este local también alimenta a las localidades del Tambo y Suscal, así como al local número 1 en caso de falta de stock.



Azogues.

- **Local 1.-** Se encuentra ubicado en la calle Benigno Rivera y Mariscal Sucre esquina, se ha previsto que sea la matriz de operaciones de la distribuidora, en donde funcione el departamento financiero, comercial, planificación y la bodega principal que permita alimentar a todos los locales de RUALTIM S.A., al servicio express, cubriendo localidades como Biblian, Guapán, Borrero, San Marcos, Cuajitambo, la Playa, toda la ciudad y su periferia. Es una ubicación estratégica dado que se encuentra en el centro de la ciudad, cuenta con acceso a parqueaderos privados, con servicios básicos, es de fácil acceso para los clientes y proveedores; además, este local es factible de ser adquirido en caso de ampliación de sus operaciones.



- **Local 2.-** Localizado en la calle Sucre y Matovelle, se ha diseñado pensando en las ventas al consumidor final y a pequeños detallistas, al encontrarse en el centro de la ciudad cuenta todos los servicios básicos para su funcionamiento, es de fácil acceso para los clientes y proveedores, además al ser un local pequeño que cubre cierto segmento específico no requerirá a futuro de nuevas ampliaciones.



Cuenca.

Este local está ubicado en la Av. Remigio Crespo 2-160 y Agustín Cueva, se ha diseñado pensando en las ventas postpago, ya que desde esta oficina se maneja todo lo concerniente a activaciones y despacho de equipos postpago, así como también, la venta de los productos de amigo kit, amigo chip y tarjetas de prepago.

Este local es considerado estratégico para la empresa, porque permite agilizar trámites y resolver problemas relacionados con el sistema de transmisión de CONECEL, para ello contamos cerca del local con el respaldo de un CAD (Centro de Atención de Distribuidores) quienes poseen los software o los sistemas directos para la reposiciones de chip, ampliaciones y renovaciones de planes postpago y todo tipo de trámite relacionado con el sistema de telecomunicación celular.

Tenemos que mencionar, que está ubicado en una zona comercial importante de la ciudad de Cuenca, el local cuenta con todos los servicios básicos, posee estacionamiento para clientes, y por supuesto es de fácil acceso para los distribuidores, es un local que permite realizar ampliaciones de así requerirlo en el futuro.



c. Imagen.- Al ser un Distribuidor Autorizado de CONECEL S.A. estamos regidos bajo una misma imagen corporativa que están ya establecidas en un reglamento, el cual tenemos que cumplirlo estrictamente, caso contrario la operadora aplica sanciones que pueden llegar a ser muy graves dependiendo del caso. En relación con el tema de la imagen mencionaremos las políticas más significativas:

1. Imagen externa

Centros Comerciales.

Locales pequeños, medianos y grandes en centros comerciales, en puntos de venta exclusivos de PORTA o compartidos. En estos lugares debe resaltarse la presencia de PORTA.

Hay material punto de venta que satisface estas necesidades de espacio; en caso de no ocurrir así, deberá elaborarse material específico (cajas de luz, electrostáticos, láminas, displays de escritorio y de piso, cartulina promocional). Lo mismo sucede con la marquesina luminosa, toldo o lona tensada, es indispensable y obligatoria su colocación.

Edificios e Inmuebles.

Locales en edificios, donde se utiliza la planta baja o cualquiera de los pisos interiores. Por lo general existen regulaciones por parte de los propietarios por lo que

deberá negociarse el tamaño y posición de la imagen con el dueño o encargado del lugar, adaptándose a los lineamientos del Manual y tratando de que la marca luzca lo más grande posible.

Zonas y áreas de valor histórico.

Centros históricos o en locales que dan a una avenida principal, en donde los tamaños de marquesina deben adaptarse al espacio o restricciones del lugar, deben ser revisados los diseños por separado.

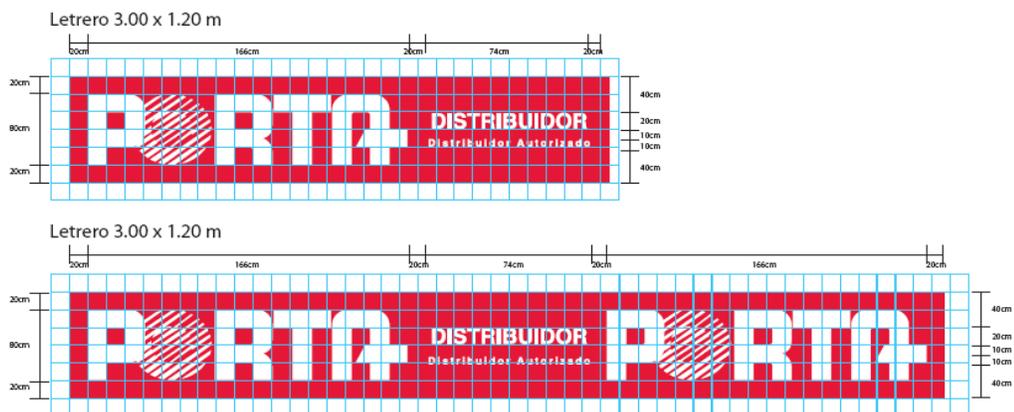
2. Letreros luminosos.

Para la elaboración de los letreros luminosos de los Distribuidores Autorizados se establecen dos opciones, tanto para letreros horizontales como para letreros verticales, que se deberán instalar de acuerdo a la ubicación del local. Los letreros verticales se utilizarán como complemento del letrero horizontal para tener mayor visibilidad en la tienda.

Color: Vinil oracle rojo 031 y lona blanca

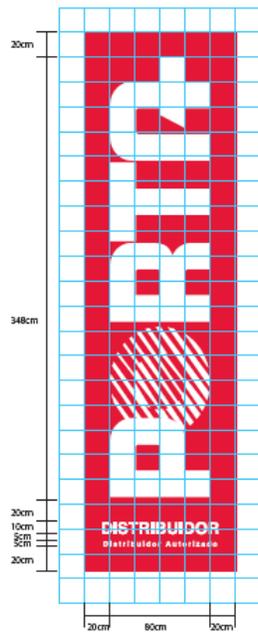
Tipografía utilizada: Helvética Bold

Letreros Horizontales. Sólo para tiendas de Distribuidores Autorizados

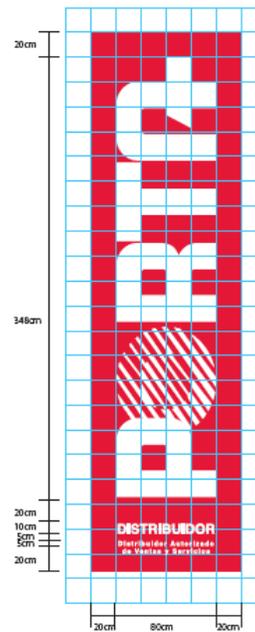


Letreros Verticales

Letrero 1.20 x 4.28 m



Modelo A:
Sólo para tiendas
de Distribuidores
Autorizados



Modelo B:
Sólo para tiendas
que dan servicio
de Post-venta

Color Y Tipografía:

El fondo es rojo (Pantone 186 C) El vinil ORACAL traslúcido que se usará para llegar a este tono es el vinil 031 (ROJO) y letras blanca con tipografía Helvética Bold. Nunca se debe deformar la letra, ni condensarla para que entre en el espacio del recuadro.

Tamaño del Letrero:

Es variable de acuerdo al tamaño disponible para la fachada del local.

Material de Letreros:

Para el ensamblaje se utiliza estructura metálica en tubo cuadrado de 1 pulgada reforzado. Para la parte posterior va recubierto de lona concord negra, tensada a la estructura mediante remaches, para la pantalla publicitaria se usa Panaflex vinil oracal traslúcido con protección para los rayos UV. Para la iluminación se utiliza transformadores rapid star con lámparas fluorescentes de 40 ó 75 watt y el sistema de anclaje del rótulo es mediante ángulos, plantinas o correas G, dependiendo de las dimensiones del rótulo.

Sistema de Encendido:

Puede ser:

Cédula fotoeléctrica (prendido y apagado automático), permitiendo con este sistema que el rótulo permanezca encendido durante las horas en las cuales ya no hay luz natural, aproximadamente 12 horas (+/-6 pm a 6 am) o; Timer programable (prendido y apagado regulable manualmente), permitiendo con este sistema que el rótulo permanezca prendido durante el tiempo que fue programado.

3. Gigantografía.

La gigantografía es una pieza que define la personalidad de la marca.



4. Puntos de Venta.

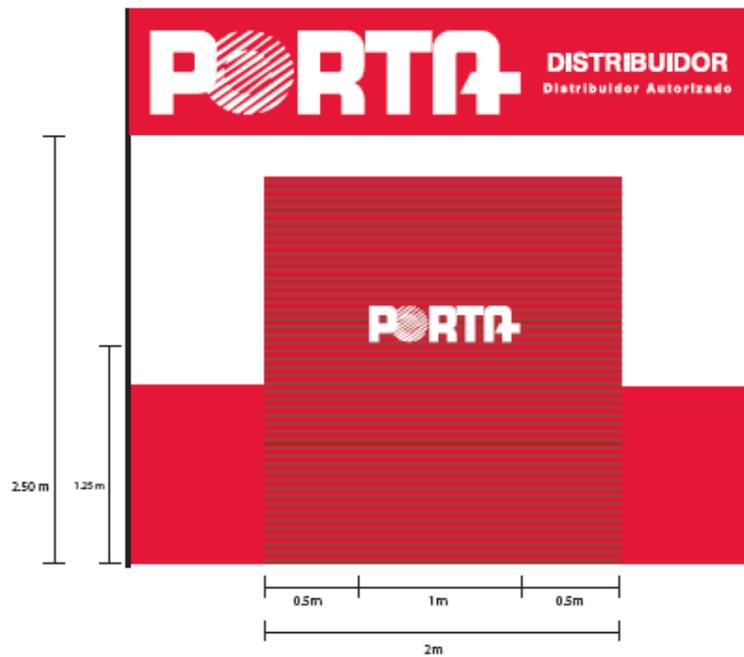
Fachadas - Paredes externas

En las fachadas, las paredes deberán ir en color blanco con una franja de color rojo, en la parte inferior.

Los elementos gráficos como el rompetráfico deberán ser ubicados en la parte izquierda de la puerta del establecimiento a 1.85m. de alto del piso al techo de forma perpendicular a la pared.

Así mismo, se ubicará la cabina telefónica en la parte derecha del establecimiento a 1m. de alto del piso al techo.

La lanford (cortina) será de color blanco mate con logo PORTA (ver gráfico). Se deberá seguir estos esquemas tanto para los locales de Distribuidores autorizados como para los de Ventas y servicios así como los locutorios.



Fuente: CONECEL. Manual de Imagen. Diciembre 2007.³⁰

³⁰ CONECEL. Manual de Imagen. Diciembre 2007.

CAPITULO 4.

PLAN DE IMPLEMENTACION

4.1 RECURSOS.

“En un sentido amplio, los recursos cubren todo un espectro de fenómenos de los individuos, las sociedades y las organizaciones. Normalmente, los recursos en sí no producen una ventaja competitiva. De hecho, la conjunción exclusiva de varios recursos es la que la produce.

Los recursos de algunas empresas son tangibles y las de otras son intangibles. Los recursos tangibles son bienes que podemos ver y contar (la maquinaria, las plantas fabriles, los organigramas formales, etc.) Los recursos intangibles incluyen bienes que normalmente tienen profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el tiempo. Como sus raíces están en sus patrones exclusivos de las rutinas de la empresa, las competidoras tienen un cierto grado de dificultad para analizarlos e imitarlos. Los conocimientos, la confianza entre administradores y empleados, las ideas, la capacidad para innovar, las capacidades para administrar, las rutinas de la organización, las capacidades científicas y la reputación de la empresa gracias a sus bienes y servicios, así como la interacción de la empresa con las personas, son algunos ejemplos de recursos intangibles.

Los cuatro tipos de recursos tangibles conocidos son. Financieros, los organizacionales, los materiales y los tecnológicos; y dentro de los intangibles tenemos los: Recursos humanos, recursos para innovar y recursos de reputación”.³¹

³¹ HITT Michael A., R. DUANE IRELAND, HOSKISSON Robert E., Administración Estratégica, Quinta Edición, Editorial Thomson, México 2003, p. 81,82.

RUALTIM S.A. desea combinar los recursos que posee sean tangibles o intangibles, y darles a estos un valor agregado de distribución mediante la implementación del servicio express, con el objetivo de lograr la satisfacción de nuestros clientes, para dicho cometido, necesitaremos personal capacitado y motivado en atención al cliente en forma personalizada, además debemos sacarle provecho a nuestros recursos intangibles como son la experiencia, el conocimiento del mercado, de los productos y servicios que brindamos y sobre todo la cultura organizacional de la empresa.

A continuación concentraremos nuestro estudio en analizar los recursos más relevantes y fundamentales para el adecuado funcionamiento del servicio express.

4.1.1 HUMANOS.

Los recursos humanos que el servicio express va a requerir, son los que están contemplados en la estructura de la empresa, es decir, se dispondrá del personal que actualmente tiene RUALTIM, dado que estamos generando un valor agregado a las ventas, y son los que a continuación se exponen.

- Dos vendedores, destinados para tarjetas de prepago, amigo kit y amigo chip.
- Diez vendedores destinados a la venta de planes tarifarios.

Este personal será asistido por la estructura existente en la empresa, es decir que, formarán parte en forma indirecta del proyecto: el bodeguero, personal de apoyo y cada uno de los que conforman RUALTIM S.A.

A continuación se detallará las necesidades y exigencias del puesto a ser cubierto por los vendedores.

a. Identificación del Puesto.

Denominación del puesto:	Ejecutivo de Ventas.
Departamento:	Ventas
Informa a:	Supervisor de ventas.

Resumen: Promociona los productos y servicios amigo chip, amigo kit y tarjetas de prepago a los actuales y potenciales clientes, dentro del sector designado por el supervisor de ventas.

b. Obligaciones y responsabilidades:

- Cumplir con los presupuestos asignados o cuotas de venta dados por su superior,
- Velar por la imagen y seriedad de la empresa,
- Incrementar la base de datos de los clientes,
- Tener actualizada la base de datos de sus clientes,
- Presentar reportes diarios de ventas a su superior,
- Precautelar los bienes entregados para su cumplimiento laboral,
- Conseguir una relación efectiva cliente-vendedor,
- Reportarse constantemente con la oficina o sucursal a la cual fue asignado,
- Cumplir con los horarios de trabajo establecidos,

c. Prohibiciones:

- Promoción o venta de productos de la competencia,
- Rivalidades mal sanas entre ejecutivos de venta,
- Tomar atribuciones que no competen al cargo de ejecutivo de venta, tales como:
 - Despidos,
 - Contrataciones de personal,
 - Disponer de activos fijos de la empresa,
 - Uso indebido del nombre de la empresa,
 - Emisión de recomendaciones, certificados, aprobaciones, resoluciones, etc.
 - Indisponer a la empresa mediante la incitación a todos los colaboradores para crear ambientes de desorden o caos; tanto en el plano laboral como personal,
 - Difundir información clasificada de la empresa.

d. Calificaciones:

Para desempeñar debidamente este trabajo, la persona debe tener capacidad para desempeñar en forma satisfactoria todas las obligaciones mencionadas anteriormente. Los requisitos que se enumeran a continuación representan los conocimientos, las habilidades y/o capacidades requeridas.

Estudios y/o experiencia.

- Mínimo bachillerato, con experiencia en ventas entre uno a dos años y/o capacitación afines,
- Tener licencia de conducir mínimo tipo B, con dos años de experiencia.

Habilidades lingüísticas.

- Capacidad para leer, analizar e interpretar los informes presentados y los presupuestos asignados,
- Capacidad para responder a preguntas y quejas de los clientes,
- Capacidad para presentar la información debida a su superior.

Habilidades matemáticas.

- Capacidad para aplicar conocimientos matemáticos básicos como son: suma, resta, división y multiplicación, dirigidos para una facturación efectiva y presentación de reportes idóneos.

4.1.2 MATERIALES

Es necesario identificar tecnologías, equipos, insumos, materias primas, suministros y demás materiales destinados al funcionamiento del proyecto. Además mencionaremos las acciones encaminadas a la adquisición y manejo de estos materiales.

- Tres vehículos Chevrolet Spark de 1000c.c., 5 puertas, de 5 velocidades con transmisión manual.

- Tres equipos celulares con funciones básicas como por ejemplo, envío y recepción de mensajes y llamadas.
- Dos computadores, con funciones básicas y capacidad suficiente para soportar el sistema propio de la empresa llamado Sistema LUCAS; éstas computadoras vendrán con sus respectivas impresoras-escáner
- Dos escritorios modulares con sus respectivas sillas.
- Materiales de oficina y papelería como: calculadoras, perforadoras, grapadoras, lápices, esferos, correctores, borradores, papel bon, cuadernos, archivadores, etc.
- Facturas y comprobantes de retención legalmente autorizados por el Servicio de Rentas Internas.

Mencionaremos a continuación el procedimiento que se realizará para adquirir cada uno de los materiales y suministros antes mencionados³².

- **Solicitud y estudio de cotizaciones.**- Se pedirá como mínimo tres cotizaciones, especialmente en lo referente a vehículos, computadores y escritorios, dichas solicitudes se lo realizará dentro del cantón Cuenca, estas cotizaciones serán analizadas y se elegirá la que mas convenga a los intereses de la empresa.
- **Control y verificación de suministros comprados y sus respectivas facturas.**- El bodeguero de la empresa será el encargado de verificar que el pedido este acorde con los requerimientos de la empresa, además verificará que las facturas y retenciones estén dentro de las normas y reglamentaciones del Servicio de Rentas Internas.
- **Elaboración de listas de proveedores.**- La empresa elaborará una base de datos de posibles proveedores para futuras compras de materiales y suministros.

³² MIRANDA Juan José. Gestión de Proyectos. 4ta ed. Bogotá. Colombia: Editorial M. M. 2002. p. 149.

- **Elaboración de lista de precios.-** Adicionalmente a la base de datos de proveedores, la empresa elaborará un listado comparativo de precios de los materiales que más se consume o se necesita en RUALTIM, la misma que, le permitirá elegir a la más conveniente.
- **Reclamos a los proveedores.-** Se tomará un historial de los inconvenientes que se tenga con los proveedores, ayudándonos a evitar los mismos errores en futuras compras.

4.1.3 ECONOMICOS

“Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporciona las diferentes etapas del proyecto, que permitan elaborar cuadros o resúmenes financieros para su evaluación y análisis.

Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, esta dependerá de la tecnología seleccionada y los rubros necesarios para su adecuado funcionamiento. Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo que aunque también es parte de la inversión inicial, no esta sujeto a depreciación y amortización, dado su naturaleza líquida.

Todos estos datos nos servirán para el análisis financiero del proyecto, en donde, se determinará la tasa de rendimiento mínimo aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo. Ambos, tasa y flujos se pueden calcular con o sin financiamiento. Los flujos provienen del estado de resultado proyectado para el horizonte del tiempo seleccionado”.³³

A continuación se expondrán los rubros más significativos que conlleva la puesta en marcha del servicio express en la empresa RUALTIM S.A.

³³ BACA URBINA Gabriel. Formulación y Evaluación de Proyectos Informáticos. 5ta ed. México: Editorial McGraw Hill. 2006. p. 9.

Recursos para compra vehículos de Servicio Express.

Se destinará 27.300 USD para la compra de 3 vehículos Spark marca Chevrolet, los mismos que se adquirirán al contado, dado que actualmente la empresa cuenta con liquidez suficiente para atender un pago en efectivo, además aprovechando el descuento que la distribuidora Mirasol S. A. ofrece por la compra al contado, sin olvidar el ahorro de los costos financieros si la compra se realizara a crédito.

Recursos para la puesta en marcha.

Se requerirá contratar el siguiente personal.

1 Supervisor con sueldo mensual de 700,00 USD

2 Asesores comerciales con sueldo mensual de 350,00 USD

Se contratará asesores comerciales destinados para ventas de servicio postpago, los mismos que su sueldo estará fijado por las comisiones que se refleja en la tabla siguiente.

TABLA DE COMISIONES PARA ASESORES COMERCIALES POSTPAGO

PRODUCCION		BONO 1 DE INCENTIVO	COMISIONES DEL PLAN VENDIDO	TRANSPORTE	BONO 2 POR CUMPLIMIENTO
DESDE	HASTA		%		METAS
1	13	\$ 0,00	55%	\$ 0,00	\$ 0,00
14	17	\$ 0,00	60%	\$ 0,00	\$ 0,00
18	25	\$ 170,00	65%	\$ 40,00	\$ 0,00
26	30	\$ 170,00	70%	\$ 40,00	\$ 50,00
31	35	\$ 170,00	70%	\$ 40,00	\$ 100,00
36	45	\$ 170,00	70%	\$ 40,00	\$ 150,00
46	55	\$ 170,00	70%	\$ 40,00	\$ 200,00
56	60	\$ 170,00	70%	\$ 40,00	\$ 250,00
61	70	\$ 170,00	70%	\$ 40,00	\$ 300,00
71	80	\$ 170,00	70%	\$ 40,00	\$ 350,00
81	90	\$ 170,00	70%	\$ 40,00	\$ 400,00
91	ADELANTE	\$ 170,00	70%	\$ 40,00	\$ 450,00

Para el normal desenvolvimiento de los vehículos se necesitará de los siguientes rubros.

Por una sola vez.

2 computadores	1500 USD
2 Escritorios	500 USD

Mensuales.

Gasolina	40 USD
Mantenimiento de vehículo	80 USD
Seguros	40 USD
Celulares	10 USD
Imprevistos materiales de oficina	100 USD

RECURSOS ECONOMICOS TOTALES.

VEHICULOS	27300 USD
IMPLEMENTOS DE OFICINA	2000 USD
RECURSOS HUMANOS (MENSUALES)	1400 USD
RUBROS VARIOS (MENSUALES)	270 USD

4.2 POLITICAS.

Las empresas establecen y crean políticas internas que le permiten mejorar su administración y funcionalidad, dichas políticas están relacionadas con los diferentes departamentos de la empresa, sea ventas, personal, administración, etc.

Se formulan políticas por.

- Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones.
- Establece los límites de las decisiones especificando aquellas que puedan tomarse y excluyendo las que no se permite.
- Canaliza el pensamiento de los miembros de una empresa para que sean compatibles con los objetivos de la misma.
- Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tienen que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias³⁴.

³⁴ MOLINA Mario, Modulo de Gerencia de Calidad y Productividad. MBA Versión III.

Al tratarse de un plan estratégico para dar valor agregado a nuestras ventas y servicio al cliente, nombraremos las principales políticas de ventas y de servicio al cliente que tiene RUALTIM.

Políticas.

a. Generar y consolidar un equipo de ejecutivos de ventas capaces de promover y de generar crecimiento para la empresa, bajo los siguientes objetivos.

- Cumplir con las estrategias planteadas por la empresa para el área de recursos humanos.
- Comunicación continua entre los altos directivos de la empresa y los ejecutivos de ventas.

b. Declarar como una de las prioridades de la empresa, el mejoramiento continuo del servicio al cliente, bajo los siguientes objetivos.

- Optimizar los recursos asignados al servicio al cliente.
- Implementar el servicio express.
- Mapeo de rutas y calendario de visitas a los clientes.
- Retroalimentación entre directivos, vendedores y clientes.
- Atención oportuna y eficiente en la solución de problemas.

c. Entrega y cobro de productos.

- Entregar las mercaderías sin defectos y sellados.
- Verificar que el pedido del cliente este acorde con lo entregado.
- En el caso de pago con cheques, verificar firmas y contenido del mismo.
- En el caso de pago en efectivo, verificar que los billetes y monedas no sean falsos.
- Recibir los comprobantes requeridos por el Servicio de Rentas Internas, en caso de ser necesario.
- Emitir la factura bajo las exigencias del Servicio de Rentas Internas.

- En el caso de venta de servicio postpago, es decir por planes tarifarios, será requisito fundamental llenar la siguiente acta de entrega.

RUALTIM S.A.		
NOMBRE COMPLETO DE USUARIO O EMPRESA:		
DIRECCION:		
TELEFONOS:	FAX:	
FECHA:		
YO	CON CI:	
CANCELO LA CANTIDAD: \$0 EFECTIVO: USD CHEQUE VOUCHER FONDO		
por concepto de equipo/s para obtener los servicios de telefonía celular y declaro conocer del contrato lo siguiente:		
Nombre del Plan:	Tarifa Básica:	
PLAN: (CONTROLADO/ABIERTO):	MINUTOS INCLUIDOS:	
DURACION DEL CONTRATO:	MENSAJES INCLUIDOS:	
SOLICITO SEGURO DE EQUIPO:		
En plena conformidad recibo los siguientes. Equipos celulares. _____		
Adjunto usuarios y detalle de equipos _____		
DECLARO CONOCER QUE RUALTIM S.A. NO RECIBE EQUIPO POR PARTE DE PAGO Y HABER RECIBIDO EL DEBIDO ASESORAMIENTO DEL PLAN AL QUE ME HE ACOGIDO, ADEMAS DE LAS CLUASULAS VIGENTES EN LA CONTRATACION DEL SERVICIO		
_____ Nombre. Recibe Conforme. CI:	_____ Entregado Por Asesor Comercial.	_____ Jefe Comercial.
Sin tener que formular reclamo.		

Existe casos especiales en la empresa en donde puede otorgarse una excepción, por ejemplo, en el caso de ser un cliente permanente, se podrá otorgar crédito, basado en el estudio del historial de pagos.

Bajo esta consideración podemos decir que las políticas empresariales no son siempre rígidas, sino que se adaptan a situaciones y momentos que se producen conforme la empresa va creciendo en el mercado y va ganando experiencia.

4.3 PROCEDIMIENTO.

Los procedimientos son herramientas administrativas que le permiten al administrador visualizar las actividades que se desarrollan en los procesos que conforman la empresa; es así que los procedimientos son un conjunto de acciones continuas que llevan al cumplimiento de algún resultado.

“En un proceso cualquiera, ya sea administrativo o de producción, por más sencillo que sea, interviene una cantidad considerable de variables que influyen sobre su capacidad para lograr la calidad del producto. Debido a lo dinámico de los procesos, las variables son constantemente modificadas por diversos factores, lo cual tiene un efecto directo sobre la calidad del producto”.³⁵

Por tal motivo, los procedimientos, no solo permiten visualizar las actividades desarrolladas, sino también permite hacer las correcciones o ajustes necesarios para que se logre el objetivo deseado. Al procedimiento actual de ventas de productos y servicios de RUALTIM se ha decidido agregar un valor agregado como es el servicio express, ésta modificación al procedimiento, permitirá una mejor calidad de servicio al cliente, siendo oportunos y eficientes con las necesidades del mercado.

Es necesario identificar el procedimiento actual y cual será el procedimiento a seguir una vez implementado el servicio express.

Procedimiento actual de venta de productos y servicios de RUALTIM.

Actualmente, la empresa RUALTIM S.A. viene manejando sus ventas de acuerdo con el siguiente procedimiento:

- Nuestro cliente se acerca a nuestras oficinas, tanto de Cañar como del Azuay.
- Se ofrece toda la gama de productos que maneja la Distribuidora, sean estos equipos celulares, tarjetas de prepago, amigo chips.
- El cliente decide adquirir los productos y servicios que requiere para cubrir sus necesidades.
- Se analiza si el cliente califica para compra de contado o si es sujeto de crédito.
- Una vez obtenida la información correspondiente, se procede a calificar al comprador como cliente nuevo o como cliente de la Empresa.

³⁵ CANTU Humberto, JURAN Joseph M., KOONTZ Harold., et al. Calidad para la Globalización. 1ra ed. México DF: Editorial McGraw Hill. 2005. p. 230.

- Si es cliente nuevo se registra en la base de datos de la Empresa se le asigna una categoría de crédito.
- Si es cliente activo o frecuente de la Empresa se revisa el historial de pagos.
- Se solicitan los productos requeridos por el cliente a bodega.
- Bodega entrega físicamente los productos, con su respectivo egreso de bodega, avalizado por el bodeguero y por la persona que recibe los productos.
- Se procede a facturar y cobrar los productos por el monto de compra realizado.
- Posteriormente, el cliente conjuntamente con el vendedor revisa que lo entregado se encuentre de acuerdo a lo solicitado y facturado.
- Agradecerá el vendedor al cliente, y le recordará que estamos para servirlo.

Procedimiento de venta de productos y servicios a través del servicio Express.

Al ser el servicio express un valor agregado del servicio al cliente, hemos diseñado un procedimiento que servirá como documento de soporte para visualizar el cumplimiento de estas actividades, dicho diseño se expone a continuación.

a. Objetivos.

- El presente procedimiento describe las actividades que se realizarán en las ventas de productos y servicios a través del servicio express.
- El procedimiento permitirá hacer las correcciones o ajustes necesarios conforme se vaya cumpliendo las actividades descritas en éste documento.

b. Alcance.

Este procedimiento involucra a los asesores de ventas, bodeguero, contabilidad y clientes.

c. Definiciones.

- *Amigo Kit.*- Es un teléfono celular prepagado.
- *Amigo Chip.*- Es un chip con un número asignado de prepago.
- *Tarjetas de prepago.*- Son tarjetas que incluyen un valor de tiempo aire.

- *Egreso de Bodega.*- Es un documento que avaliza la salida de los productos de bodega, diseñado previamente por la empresa.
- *Planes Postpago.*- Son contratos de prestación de servicios de telecomunicación, generalmente suscritos por un año.
- *Servicio Express.*- Es un concepto de ventas a través de medios móviles.

d. Marco legal y reglamentario.

Las acciones y actividades que se involucra en el presente procedimiento están reguladas por las políticas y reglamentaciones de comercialización emitidas por la operadora (CONECEL S.A.), las mismas que, en caso de no ser cumplidas serán penalizadas con multas al distribuidor.

e. Responsabilidad y autoridad.

El jefe de ventas indirectas es responsable de la revisión y aprobación del procedimiento y autoridad para su aplicación. El Gerente General será el responsable de la elaboración del presente procedimiento.

f. Ejecución.

- Capacitar a los vendedores y a todo el personal involucrado en el esquema a seguir con el nuevo servicio que se dará a los clientes, esto es ventas a través del servicio express
- Luego de capacitar al personal, procedemos a la inducción al nuevo proceso.
- Se realizará una distribución o mapeo de nuestros clientes y de las zonas a las cuales se va a visitar.
- Asignar a cada uno de los vendedores, las zonas correspondientes las cuales delimitará el jefe de ventas indirectas.
- De acuerdo con lo asignado, los vendedores se acercarán a bodega para retirar los productos a ofrecer.
- Para recibir los productos firmarán un acta de entrega recepción.
- Posteriormente los productos serán ubicados en el vehículo asignado al vendedor.
- El vendedor procederá a cumplir con las rutas asignadas.
- Al visitar un cliente frecuente, de requerir productos, se le tomará el pedido.

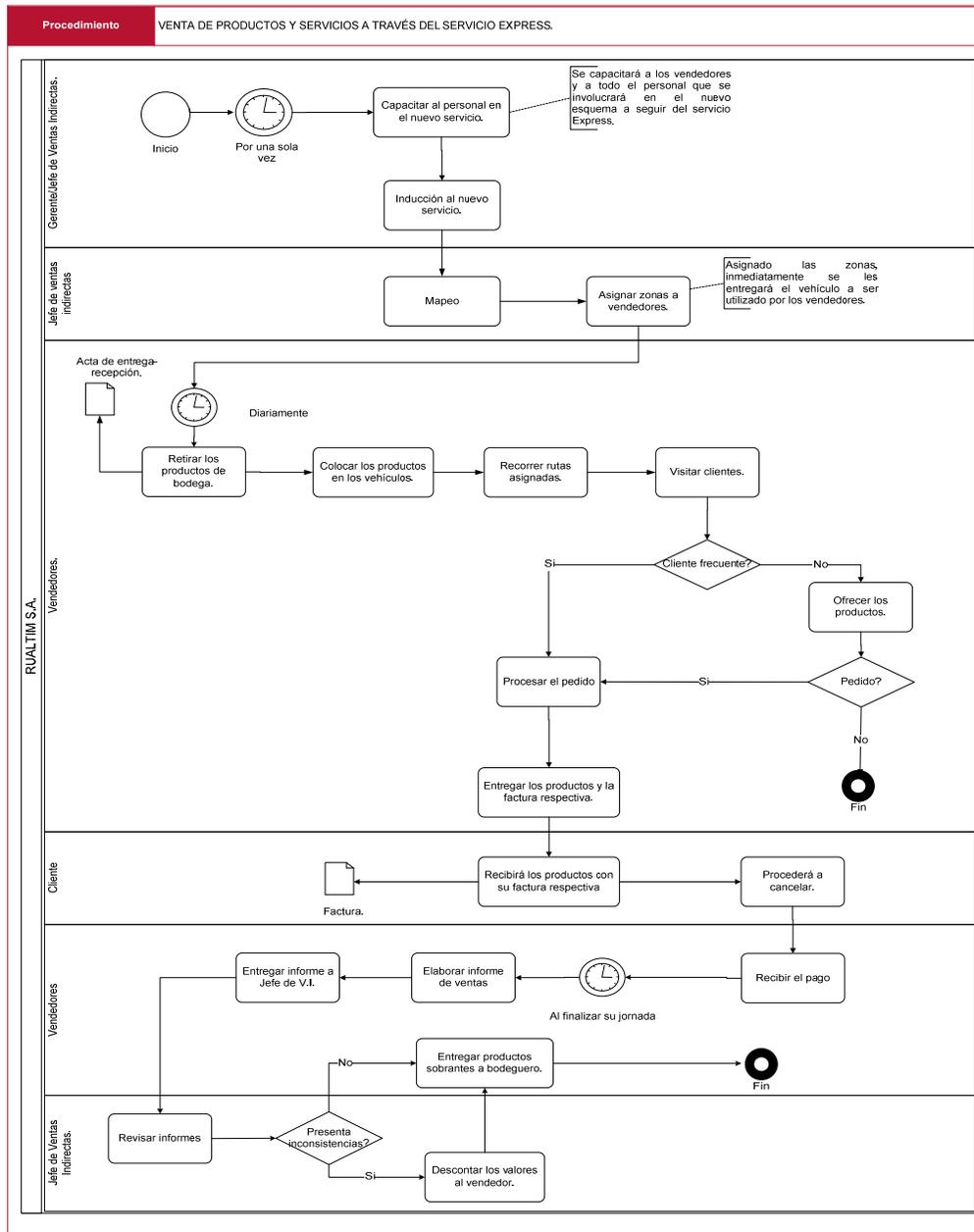
- Luego se procesa la solicitud, de tener en ese momento los productos solicitados, se le entregará, o de lo contrario se lo hará en la siguiente visita.
- Al recibir el cliente su pedido procede a cancelar en ese momento, y recibirá su respectiva factura.
- Cuando es cliente nuevo, igualmente se le ofrecerá los productos o servicios que tiene RUALTIM.
- De existir un pedido se lo procesará, y se recibirá el pago en ese momento.
- Al terminar el recorrido, los vendedores entregarán los respectivos informes de ventas al asistente del jefe de ventas indirectas.
- Si los reportes de ventas no presentan inconsistencias, el vendedor entregará los productos sobrantes al bodeguero.
- Si existe inconsistencias como faltantes de dinero o productos, asumirá el vendedor, reflejándose en el rol de pagos del siguiente mes.
- Una vez superado y arreglado los problemas suscitados, los sobrantes de productos serán entregados al bodeguero.
- El bodeguero realizará la constatación física y los cuadros respectivos con lo entregado.

Cabe señalar que la capacitación a los vendedores se lo realizará por una sola vez, siempre y cuando no existan vendedores nuevos contratados o que las condiciones del mercado no cambien.

Así mismo, la distribución y mapeo de rutas se la realizará por una sola ocasión, incrementando rutas de ser necesario.

Por otro lado, el proceso de ventas y su respectivo control se lo realizará diariamente.

g. Flujo.



h. Anexos.

- Acta de entrega recepción de productos.
- Reportes de ventas diarios.
- Facturas y retenciones.

CAPITULO 5.

ANALISIS FINANCIERO

5.1 COSTOS FIJOS.

“Son aquellos que se mantienen inalterables a cualquier nivel de producción o de ventas, generalmente están dados o calculados en función del tiempo. Ejemplo: sueldos, depreciaciones (en línea recta), intereses, arriendos, amortizaciones, etc”.³⁶

Los costos fijos de la empresa lo hemos dividido en.

Costos fijos de oficina principal, sucursales y Servicio Express:

³⁶ PAZ PEREZ Horacio. La Relación Costo-Volumen-Utilidad y el Punto de Equilibrio. 2da ed. Guayaquil-Ecuador: Editorial MANGLAREditores. Septiembre 2005. p. 9

MODELO DE COSTOS FIJOS DE RUALTIM S.A. COMUNICACIONES
Oficina Principal

			M E S E S												2008	2009	2010	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Personal	Salario	Costo/mes																
	Gerente	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	36000,00	36000,00	36000,00
	Subgerente	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	18000,00	18000,00	18000,00
	Jef.Comercial 1	600,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	9360,00	9360,00	9360,00
	Jef.Comercial 2	600,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00	9360,00	9360,00	9360,00
	Activador	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	3000,00	3000,00	3000,00
	Limpieza	50,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	780,00	780,00	780,00
	Contador	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4200,00	4200,00	4200,00
	J.Ventas Indirec.	750,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10800,00	10800,00	10800,00
	Bodeguero	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4200,00	4200,00	4200,00
	Serv. Cliente (2)	300,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7200,00	7200,00	7200,00
	Tecnico	180,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	2808,00	2808,00	2808,00
Total personal				8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	105708,00	105708,00	105708,00
Servicios																		
	Vigilancia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Agua	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	1080,00	1080,00	1080,00
	Energía	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1440,00	1440,00	1440,00
	Telefono conv.	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	1680,00	1680,00	1680,00
	Celulares	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1200,00	1200,00	1200,00
	Internet	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00	960,00	960,00
	Ases.legal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total servicios				530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	6360,00	6360,00	6360,00
Arriendo de Oficina		784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	9408,00	10348,80	11383,68
Gastos de Oficiara																		
	Papel	200,00		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2400,00	2400,00	2400,00
	Caja menor	300,00		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3600,00	3600,00	3600,00
Total gastos de oficina				500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6000,00	6000,00	6000,00
TOTAL OF. PRCPAL				10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	127476,00	128416,80	129451,68

MODELO DE COSTOS FIJOS DE RUALTIM S.A. COMUNICACIONES

Sucursales

			M	E	S	E	S													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008	2009	2010			
Número de sucursales			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
Personal			Salario Costo/mes																	
	Supervisor	500,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	7800,00	7800,00	7800,00
	Serv.Cliente (4)	180,00	234,00	702,00	702,00	702,00	702,00	702,00	702,00	702,00	702,00	702,00	702,00	702,00	702,00	702,00	702,00	8424,00	8424,00	8424,00
Total personal					1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	16224,00	16224,00	16224,00
Servicios																				
	Vigilancia	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Agua	20,00		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00	720,00	720,00
	Energía	40,00		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1440,00	1440,00	1440,00
	Telefono conv.	40,00		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1440,00	1440,00	1440,00
	Celulares	30,00		90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	1080,00	1080,00	1080,00
	Internet	240,00		240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2880,00	2880,00	2880,00
Total servicios					630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	7560,00	7560,00	7560,00
Arriendo de Oficinas					1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	20400,00	22440,00	24684,00
Gastos de Oficiara																				
	Papel	30,00		90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	1080,00	1080,00	1080,00
	Caja menor	40,00		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1440,00	1440,00	1440,00
Total gastos de oficina					210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	2520,00	2520,00	2520,00
TOTAL SUCURSALES					3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	46704,00	48744,00	50988,00

MODELO DE COSTOS FIJOS DE RUALTIM S.A. COMUNICACIONES

Servicio express

Carros chevrolet spark

			M E S E S														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008	2009	2010
Número de autos			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3
Servicios																	
Gasolina	40,00		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1440,00	1440,00	1440,00
Mantenimiento	80,00		240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2880,00	2880,00	2880,00
Seguros	40,00		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1440,00	1440,00	1440,00
Celulares	10,00		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00	360,00	360,00
Imprevistos	20,00		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	720,00	720,00	720,00
Total servicios			570,00	6840,00	6840,00	6840,00											
TOTAL SERV.EXPRESS																	
			570,00	6840,00	6840,00	6840,00											

En este modelo de costos fijos, RUALTIM S.A. no contempla la contratación de nuevo recurso humano para la implementación del servicio express, ya que se va a emplear el personal existente. Recordemos que se pretende mejorar el servicio, así como también el incrementar la rentabilidad de la empresa.

Es necesario indicar, que los costos fijos no se incrementaran por la implementación del servicio express, ya que este valor agregado afectará únicamente a los costos variables como se expone a continuación

5.2 COSTOS VARIABLES.

“Son aquellos que varían, aumentando o disminuyendo en forma directamente proporcional a la producción o las ventas. Los costos variables están dados o calculados en función del nivel de producción o de las ventas. Ejemplo: Comisiones de ventas, materias primas, costo de ventas, materiales indirectos, combustibles, etc”.³⁷

³⁷ Ibid, PAZ PEREZ Horacio. La Relación Costo-Volumen-Utilidad y el Punto de Equilibrio, p. 9

Costos variables con Servicio Express.

MODELO DE COSTOS VARIABLES DE RUALTIM S.A. COMUNICACIONES

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008	2009	2010
Metas de ventas																	
Prepago amigo kit	Unidades		614	629	645	661	678	695	712	730	748	767	786	806	8470	10165	12197
Prepago amigo chip	Unidades		579	596	614	633	652	671	691	712	733	755	778	801	8217	10189	12635
Pos pago individual	Unidades		51	53	54	56	57	59	61	63	65	67	69	71	724	898	1113
Pos pago corporativo	Unidades		98	106	114	123	133	144	156	168	181	196	212	229	1860	2306	2860
Tarjetas prepago	Unidades		11950	12428	12925	13442	13980	14539	15121	15725	16354	17009	17689	18396	179558	233426	303454
Número de vendedores	Unidades		10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Compensación fija	US/mes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	1200
Costo comp.fija			1000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	17500	17500	17500
Comisiones																	
Prepago amigo kit	% com.Porta	20%	1438,28	1474,24	1511,10	1548,87	1587,59	1627,28	1667,97	1709,67	1752,41	1796,22	1841,12	1887,15	19841,90	23810,28	28572,33
Prepago amigo chip	% com.Porta	20%	463,20	477,10	491,41	506,15	521,34	536,98	553,09	569,68	586,77	604,37	622,50	641,18	6573,75	8151,45	10107,80
Pos pago individual	% com.Porta	70%	926,35	954,14	982,76	1012,25	1042,61	1073,89	1106,11	1139,29	1173,47	1208,67	1244,93	1282,28	13146,75	16301,97	20214,45
Pos pago corporativo	% com.Porta	70%	1780,04	1922,44	2076,24	2242,34	2421,73	2615,46	2824,70	3050,68	3294,73	3558,31	3842,97	4150,41	33780,05	41887,27	51940,21
Tarjetas prepago	% com.Porta	8%	68,58	71,32	74,18	77,14	80,23	83,44	86,78	90,25	93,86	97,61	101,52	105,58	1030,47	1339,61	1741,49
Total comisiones			4676,45	4899,24	5135,68	5386,75	5653,50	5937,05	6238,64	6559,56	6901,23	7265,18	7653,05	8066,60	74372,92	91490,58	112576,28
Total fuerza de ventas			5676,45	6399,24	6635,68	6886,75	7153,50	7437,05	7738,64	8059,56	8401,23	8765,18	9153,05	9566,60	91872,92	108990,58	130076,28
Capacitación del personal	US/ mes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos varios operativos	US/ mes	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	3600	3600
Total costos variables			5976,45	6699,24	6935,68	7186,75	7453,50	7737,05	8038,64	8359,56	8701,23	9065,18	9453,05	9866,60	95472,92	112590,58	133676,28

Costos variables sin Servicio Express.

MODELO DE COSTOS VARIABLES DE RUALTIM S.A. COMUNICACIONES

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008	2009	2010
Metas de ventas																	
Prepago amigo kit	Unidades		614	620	626	633	639	645	652	658	665	672	678	685	7787	8722	9768
Prepago amigo chip	Unidades		579	591	602	614	627	639	652	665	678	692	706	720	7766	9629	11940
Pos pago individual	Unidades		51	52	52	53	53	54	54	55	55	56	56	57	647	724	811
Pos pago corporativo	Unidades		98	100	102	104	106	108	110	113	115	117	119	122	1314	1630	2021
Tarjetas prepago	Unidades		11950	12249	12555	12869	13191	13520	13858	14205	14560	14924	15297	15679	164857	214314	278608
Número de vendedores	Unidades		10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Compensación fija	US/mes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1200	1200
Costo comp.fija			1000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	17500	17500	17500
Comisiones																	
Prepago amigo kit	% com.Porta	20%	1438,28	1452,66	1467,19	1481,86	1496,68	1511,65	1526,77	1542,03	1557,45	1573,03	1588,76	1604,65	18241,02	20429,94	22881,53
Prepago amigo chip	% com.Porta	20%	463,20	472,46	481,91	491,55	501,38	511,41	521,64	532,07	542,71	553,57	564,64	575,93	6212,48	7703,48	9552,31
Pos pago individual	% com.Porta	70%	926,35	935,61	944,97	954,42	963,96	973,60	983,34	993,17	1003,10	1013,13	1023,26	1033,50	11748,41	13158,22	14737,20
Pos pago corporativo	% com.Porta	70%	1780,04	1815,64	1851,95	1888,99	1926,77	1965,31	2004,61	2044,71	2085,60	2127,31	2169,86	2213,26	23874,06	29603,84	36708,76
Tarjetas prepago	% com.Porta	8%	68,58	70,29	72,05	73,85	75,70	77,59	79,53	81,52	83,56	85,65	87,79	89,98	946,10	1229,93	1598,91
Total comisiones			4676,45	4746,68	4818,08	4890,68	4964,50	5039,56	5115,89	5193,50	5272,43	5352,69	5434,31	5517,31	61022,07	72125,40	85478,71
Total fuerza de ventas			5676,45	6246,68	6318,08	6390,68	6464,50	6539,56	6615,89	6693,50	6772,43	6852,69	6934,31	7017,31	78522,07	89625,40	102978,71
Capacitación del personal	US/ mes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos varios operativos	US/ mes	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	3600	3600
Total costos variables			5976,45	6546,68	6618,08	6690,68	6764,50	6839,56	6915,89	6993,50	7072,43	7152,69	7234,31	7317,31	82122,07	93225,40	106578,71

5.3 ESTADO PERDIDAS Y GANANCIAS

“Llamado también estado de ganancias o estado de operación, es un informe de todos los ingresos y gastos correspondientes a un período en particular. La utilidad neta es el famoso resultado final de un estado de resultados, esto es, el remanente después de deducir todos los gastos del ingreso.

Con el estado de resultados, las personas dentro de la empresa y externas a ella que toman las decisiones evalúan el desempeño de la compañía o de sus administradores durante cierto tiempo. En este informe se indica como las operaciones del periodo han incrementado el activo neto, mediante los ingresos, o lo han disminuido con los gastos. La utilidad neta mide la cantidad en que el incremento de activos recién adquiridos (ingresos) supera el vencimiento de otros activos (gastos). (Una pérdida neta significa que los gastos son mayores que los ingresos.) En esencia, la utilidad neta es una medida de la riqueza creada por una entidad durante un periodo contable. Al vigilar la utilidad neta de periodo en periodo y al analizar el cambio de sus dos componentes (ingresos y gastos), los inversionistas y otros que también toman las decisiones están en condiciones de evaluar el resultado de las operaciones del periodo”.³⁸

³⁸ HORNGREN Charles T., SUNDEM Gary L., ELLIOTT John A. Introducción a la Contabilidad Financiera. Traducido por Luz María Hernández Rodríguez. 7ma ed. México: Pearson Educación. 2000. p. 50, 51

Estado pérdidas y ganancias con Servicio Express.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO DE RUALTIM S.A. COMUNICACIONES

		2008	2009	2010
INGRESOS OPERACIONALES				
Prepago amigo kit		99209,4828	119051,3794	142861,6553
Prepago amigo chip		32868,7405	40757,23818	50538,97534
Pos pago individual		18781,0759	23288,53409	28877,78227
Pos pago corporativo		48257,2213	59838,95444	74200,30351
Tarjetas prepago		12880,8717	16745,13325	21768,67323
Bonos		103342,076	128144,1743	158898,7761
TOTAL INGRESOS		315339,468	387825,4136	477146,1657
EGRESOS OPERACIONALES				
Costos Variables				
Fuerza de ventas		91872,9224	108990,5761	130076,28
Capacitación		0	0	0
Gastos varios operaticvos		3600	3600	3600
Total costos variables		95472,92	112590,58	133676,28
Costos Fijos				
Oficina Principal				
Personal		105708	105708	105708
Servicios		6360	6360	6360
Arriendos oficinas		9408	10348,8	11383,68
Gastos varios		6000	6000	6000
Total oficina principal		127476	128416,8	129451,68
Sucursales				
Personal		16224	16224	16224
Servicios		7560	7560	7560
Arriendos oficinas		20400	22440	24684
Gastos varios		2520	2520	2520
Servicio Express autos				
Servicios		6840,00	6840,00	6840,00
Total sucursales y servicio express		53544,00	55584,00	57828,00
Total costos fijos		181020,00	184000,80	187279,68
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		276492,92	296591,3761	320955,96
RESULTADO OPERACIONAL		38846,55	91234,03748	156190,21
Amortización de capital	20%	15060,00	15060,00	15060,00
EBIT		23786,55	76174,04	141130,21
Intereses		0,00	0,00	0,00
Base gravable		23786,55	76174,04	141130,21
Participación trabajadores	15%	3567,98	11426,11	21169,53
Base de impuestos renta		20218,56	64747,93	119960,67
Impuesto a la renta	25%	5054,64	16186,98	29990,17
Resultado neto		15163,92	48560,95	89970,51
(+) Amortización de capital		15060,00	15060,00	15060,00
Flujo Generado Operacional.		30223,92	63620,95	105030,51

Estado pérdidas y ganancias sin Servicio Express.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO DE RUALTIM S.A. COMUNICACIONES

		2008	2009	2010
INGRESOS OPERACIONALES				
Prepago amigo kit		91205,0838	102149,6939	114407,6571
Prepago amigo chip		31062,3998	38517,37576	47761,54595
Pos pago individual		16783,4382	18797,45081	21053,1449
Pos pago corporativo		34105,8054	42291,19872	52441,08641
Tarjetas prepago		11826,2378	15374,10912	19986,34185
Bonos		78447,6979	94170,46864	113294,1432
TOTAL INGRESOS		263430,663	311300,2969	368943,9194
EGRESOS OPERACIONALES				
Costos Variables				
Fuerza de ventas		78522,0663	89625,39732	102978,7099
Capacitación		0	0	0
Gastos varios operaticvos		3600	3600	3600
Total costos variables		82122,07	93225,40	106578,71
Costos Fijos				
Oficina Principal				
Personal		105708	105708	105708
Servicios		6360	6360	6360
Arriendos oficinas		9408	10348,8	11383,68
Gastos varios		6000	6000	6000
Total oficina principal		127476	128416,8	129451,68
Sucursales				
Personal		16224	16224	16224
Servicios		7560	7560	7560
Arriendos oficinas		20400	22440	24684
Gastos varios		2520	2520	2520
Servicio Express autos				
Total sucursales		46704,00	48744,00	50988,00
Total costos fijos		174180,00	177160,80	180439,68
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		256302,07	270386,20	287018,39
RESULTADO OPERACIONAL		7128,60	40914,09958	81925,53
Amortización de capital	20%	9600,00	9600,00	9600,00
EBIT		-2471,40	31314,10	72325,53
Intereses		0,00	0,00	0,00
Base gravable		-2471,40	31314,10	72325,53
Participación trabajadores	15%	-370,71	4697,11	10848,83
Base de impuestos renta		-2100,69	26616,98	61476,70
Impuesto a la renta	25%	-525,17	6654,25	15369,18
Resultado neto		-1575,52	19962,74	46107,53
(+) Amotización de capital		9600,00	9600,00	9600,00
Flujo Generado Operacional.		8024,48	29562,74	55707,53

5.4 FLUJOS DE EFECTIVO

“Presenta los ingresos de efectivo de una entidad, durante un período determinado, a semejanza del estado de resultados, resume las actividades durante cierto tiempo y, por lo mismo, ha de incluir el tiempo exacto que abarca. Más aún, así como el estado de resultados contiene detalles como sobre las actividades operativas provocan cambios en las utilidades retenidas, este informe también especifica los cambios en una cuenta del balance general, la de efectivo”.³⁹

Flujos de efectivo proyectados con y sin implementación del Servicio Express.

³⁹ Ibid, HORNGREN Charles T., SUNDEM Gary L., ELLIOTT John A. Introducción a la Contabilidad Financiera. p. 52

FLUJO DE CAJA DE RUALTIM S.A. COMUNICACIONES CON SERVICIO EXPRESS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008	2009	2010
INGRESOS OPERACIONALES															
Prepago amigo kit	7191,4	7371,2	7555,5	7744,4	7938,0	8136,4	8339,8	8548,3	8762,0	8981,1	9205,6	9435,8	99209,5	119051,4	142861,7
Prepago amigo chip	2316,0	2385,5	2457,0	2530,8	2606,7	2684,9	2765,4	2848,4	2933,8	3021,9	3112,5	3205,9	32868,7	40757,2	50539,0
Pos pago individual	1323,4	1363,1	1403,9	1446,1	1489,4	1534,1	1580,2	1627,6	1676,4	1726,7	1778,5	1831,8	18781,1	23288,5	28877,8
Pos pago corporativo	2542,9	2746,3	2966,1	3203,3	3459,6	3736,4	4035,3	4358,1	4706,8	5083,3	5490,0	5929,2	48257,2	59839,0	74200,3
Tarjetas prepago	857,3	891,5	927,2	964,3	1002,9	1043,0	1084,7	1128,1	1173,2	1220,1	1268,9	1319,7	12880,9	16745,1	21768,7
Bonos	5960,0	6334,8	6736,5	7167,2	7629,2	8124,7	8656,4	9227,1	9839,9	10497,8	11204,6	11963,9	103342,1	128144,2	158898,8
TOTAL INGRESOS	20190,9	21092,4	22046,2	23056,0	24125,7	25259,5	26461,8	27737,6	29092,1	30530,9	32060,1	33686,2	315339,5	387825,4	477146,2
EGRESOS OPERACIONALES															
Costos Variables															
Fuerza de ventas	5676,45	6399,24	6635,68	6886,75	7153,50	7437,05	7738,64	8059,56	8401,23	8765,18	9153,05	9566,60	91872,92	108990,58	130076,28
Capacitación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos varios operativos	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3600,00	3600,00	3600,00
Total costos variables	5976,45	6699,24	6935,68	7186,75	7453,50	7737,05	8038,64	8359,56	8701,23	9065,18	9453,05	9866,60	95472,92	112590,58	133676,28
Costos Fijos															
Oficina Principal															
Personal	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	105708,00	105708,00	105708,00
Servicios	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	6360,00	6360,00	6360,00
Arrendos oficinas	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	9408,00	10348,80	11383,68
Gastos varios	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6000,00	6000,00	6000,00
Total oficina principal	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	127476,00	128416,80	129451,68
Sucursales															
Personal	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	16224,00	16224,00	16224,00
Servicios	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	7560,00	7560,00	7560,00
Arrendos oficinas	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	20400,00	22440,00	24684,00
Gastos varios	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	2520,00	2520,00	2520,00
Servicio Express autos															
Servicios	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	6840,00	6840,00	6840,00
Total sucursales y servicio express	4462,00	4462,00	4462,00	4462,00	4462,00	4462,00	4462,00	4462,00	4462,00	4462,00	4462,00	4462,00	53544,00	55584,00	57828,00
Total costos fijos	15085,00	181020,00	184000,80	187279,68											
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	21061,45	21784,24	22020,68	22271,75	22538,50	22822,05	23123,64	23444,56	23786,23	24150,18	24538,05	24951,60	276492,92	296591,38	320955,96
Resultado Operacional	-870,52	-691,82	25,57	784,30	1587,22	2437,41	3338,17	4293,04	5305,85	6380,70	7522,03	8734,59	38846,55	91234,04	156190,21
Margin Bruto Acumulado	-870,52	-1562,34	-1536,78	-752,48	834,74	3272,16	6610,33	10903,37	16209,22	22589,92	30111,95	38846,55	77693,09	168927,13	325117,33
Costos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión															
Oficina principal	30000,00												30000,00	0,00	0,00
Sucursales	18000,00												18000,00	0,00	0,00
Autos	27300,00												27300,00	0,00	0,00
Total inversión	75300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	75300,00	0,00	0,00
Aportes de Capital	-75300,00	-870,52	-691,82	25,57	784,30	1587,22	2437,41	3338,17	4293,04	5305,85	6380,70	7522,03	8734,59	-36453,45	91234,04
Aportes Acumulados	-75300,00	-76170,52	-76862,34	-76836,78	-76052,48	-74465,26	-72027,84	-68689,67	-64396,63	-59090,78	-52710,08	-45188,05	-36453,45	-36453,45	54780,58

FLUJO DE CAJA DE RUALTIM S.A. COMUNICACIONES SIN SERVICIO EXPRESS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008	2009	2010	
INGRESOS OPERACIONALES																
Prepago amigo kit	7191,4	7263,3	7336,0	7409,3	7483,4	7558,2	7633,8	7710,2	7787,3	7865,1	7943,8	8023,2	91205,1	102149,7	114407,7	
Prepago amigo chip	2316,0	2362,3	2409,6	2457,8	2506,9	2557,1	2608,2	2660,4	2713,6	2767,8	2823,2	2879,7	31062,4	38517,4	47761,5	
Pos pago individual	1323,4	1336,6	1350,0	1363,5	1377,1	1390,9	1404,8	1418,8	1433,0	1447,3	1461,8	1476,4	16783,4	18797,5	21053,1	
Pos pago corporativo	2542,9	2593,8	2645,6	2698,6	2752,5	2807,6	2863,7	2921,0	2979,4	3039,0	3099,8	3161,8	34105,8	42291,2	52441,1	
Tarjetas prepago	857,3	878,7	900,6	923,2	946,2	969,9	994,1	1019,0	1044,5	1070,6	1097,4	1124,8	11826,2	15374,1	19986,3	
Bonos	5960,0	6058,8	6159,4	6261,7	6366,0	6472,1	6580,1	6690,0	6801,9	6915,9	7031,9	7150,0	78447,7	94170,5	113294,1	
TOTAL INGRESOS	20190,9	20493,5	20801,1	21114,0	21432,2	21755,7	22084,7	22419,4	22759,7	23105,8	23457,8	23815,9	263430,7	311300,3	368943,9	
EGRESOS OPERACIONALES	857,25															
Costos Variables																
Fuerza de ventas	5676,45	6246,68	6318,08	6390,68	6464,50	6539,56	6615,89	6693,50	6772,43	6852,69	6934,31	7017,31	78522,07	89625,40	102978,71	
Capacitación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gastos varios operativos	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3600,00	3600,00	3600,00	
Total costos variables	6833,70	6546,68	6618,08	6690,68	6764,50	6839,56	6915,89	6993,50	7072,43	7152,69	7234,31	7317,31	82122,07	93225,40	106578,71	
Costos Fijos																
Oficina Principal																
Personal	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	8809,00	105708,00	105708,00	105708,00	
Servicios	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	530,00	6360,00	6360,00	6360,00	
Arrendos oficinas	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	9408,00	10348,80	11383,68	
Gastos varios	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6000,00	6000,00	6000,00	
Total oficina principal	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	10623,00	127476,00	128416,80	129451,68	
Sucursales																
Personal	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	1352,00	16224,00	16224,00	16224,00	
Servicios	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	7560,00	7560,00	7560,00	
Arrendos oficinas	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	1700,00	20400,00	22440,00	24684,00	
Gastos varios	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	2520,00	2520,00	2520,00	
Total sucursales	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	3892,00	46704,00	48744,00	50988,00	
Total costos fijos	14515,00	174180,00	177160,80	180439,68												
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	21348,70	21061,68	21133,08	21205,68	21279,50	21354,56	21430,89	21508,50	21587,43	21667,69	21749,31	21832,31	256302,07	270386,20	287018,39	
Resultado Operacional	-1157,77	-568,19	-331,93	-91,67	152,66	401,13	653,84	910,85	1172,24	1438,11	1708,52	1983,57	7128,60	40914,10	81925,53	
Margen Bruto Acumulado	-1157,77	-1725,96	-2057,89	-2149,57	-1996,91	-1595,78	-941,94	-31,09	1141,15	2579,26	4287,78	6271,35	13399,94	54314,04	136239,57	
Costos Financieros	0,00															
Inversión																
Oficina principal	30000,00												30000,00	0,00	0,00	
Sucursales	18000,00												18000,00	0,00	0,00	
Total inversión	48000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48000,00	0,00	0,00	
Aportes de Capital	-48000,00	-1157,77	-568,19	-331,93	-91,67	152,66	401,13	653,84	910,85	1172,24	1438,11	1708,52	1983,57	-40871,40	40914,10	81925,53
Aportes Acumulados	-48000,00	-49157,77	-49725,96	-50057,89	-50149,57	-49996,91	-49595,78	-48941,94	-48031,09	-46858,85	-45420,74	-43712,22	-41728,65	-41728,65	-814,55	81110,98

5.5 FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACION DEL SERVICIO EXPRESS.

Es importante realizar un comparativo entre las ventas y lo resultados obtenidos con el servicio express y sin el servicio express, los que nos permitirá visualizar la importancia de la aplicación de éste valor agregado para la empresa.

Ventas proyectadas sin Servicio Express.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008	2009	2010
En unidades.																
Prepago amigo kit		7191,4	7263,3	7336,0	7409,3	7483,4	7558,2	7633,8	7710,2	7787,3	7865,1	7943,8	8023,2	91205,1	102149,7	114407,7
Prepago amigo chip		2316,0	2362,3	2409,6	2457,8	2506,9	2557,1	2608,2	2660,4	2713,6	2767,8	2823,2	2879,7	31062,4	38517,4	47761,5
Pos pago individual		1323,4	1336,6	1350,0	1363,5	1377,1	1390,9	1404,8	1418,8	1433,0	1447,3	1461,8	1476,4	16783,4	18797,5	21053,1
Pos pago corporativo		2542,9	2593,8	2645,6	2698,6	2752,5	2807,6	2863,7	2921,0	2979,4	3039,0	3099,8	3161,8	34105,8	42291,2	52441,1
Tarjetas prepago		857,3	878,7	900,6	923,2	946,2	969,9	994,1	1019,0	1044,5	1070,6	1097,4	1124,8	11826,2	15374,1	19986,3

Ventas proyectadas con Servicio Express.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008	2009	2010
En unidades																
Prepago amigo kit		7191,4	7371,2	7555,5	7744,4	7938,0	8136,4	8339,8	8548,3	8762,0	8981,1	9205,6	9435,8	99209,5	119051,4	142861,7
Prepago amigo chip		2316,0	2385,5	2457,0	2530,8	2606,7	2684,9	2765,4	2848,4	2933,8	3021,9	3112,5	3205,9	32868,7	40757,2	50539,0
Pos pago individual		1323,4	1363,1	1403,9	1446,1	1489,4	1534,1	1580,2	1627,6	1676,4	1726,7	1778,5	1831,8	18781,1	23288,5	28877,8
Pos pago corporativo		2542,9	2746,3	2966,1	3203,3	3459,6	3736,4	4035,3	4358,1	4706,8	5083,3	5490,0	5929,2	48257,2	59839,0	74200,3
Tarjetas prepago		857,3	891,5	927,2	964,3	1002,9	1043,0	1084,7	1128,1	1173,2	1220,1	1268,9	1319,7	12880,9	16745,1	21768,7

Resultados.

Los resultados esperados con los montos de ventas expuestos son los siguientes:

	2008	2009	2010
Resultados sin servicio Express.	8.024,48 USD	29.562,74 USD	55.707,53 USD
Resultados con servicio Express.	30.223,92 USD	63.620,95 USD	105.030,51 USD

Es necesario mencionar que las proyecciones de crecimiento en ventas están dadas por los máximos y mínimos establecidos o requeridos por la operadora, en este caso CONECEL S.A.

Con los resultados obtenidos, se ve claramente la gran diferencia de ingresos que la empresa obtendría si se pone en marcha el nuevo valor agregado destinado al servicio al cliente, en esta oportunidad el SERVICIO EXPRESS.

Análisis del TIR y el VAN del proyecto.

VAN VALOR ACTUAL NETO A 3 AÑOS	
$VAN = \frac{BN1}{(1+i)} + \frac{BN2}{(1+i)^2} + \frac{BN3}{(1+i)^3} - I$	
BN = Beneficio Neto i = Tasa de descuento I = Inversión.	
i = 16,37% (Esperado por accionistas, sin apalancamiento)	
i =	16,37%
I =	75300
BN1 =	30223,92
BN2 =	63620,95
BN3 =	105030,5
VAN =	55259,02

TIR TASA INTERNA DE RETORNO A 3 AÑOS	
$TIR = \frac{BN1}{(1+r)} + \frac{BN2}{(1+r)^2} + \frac{BN3}{(1+r)^3} - I$	
BN = Beneficio Neto r = Tasa de retorno I = Inversión.	
I =	-75300
BN1 =	30223,92
BN2 =	63620,95
BN3 =	105030,5
TIR =	54%

VALOR RESIDUAL.

Al realizar el análisis financiero de Rualtim, se presenta como una necesidad conocer el valor del negocio una vez alcanzado el horizonte temporal de planificación, al resultado de este proceso se le conoce como valor residual.

Dado que nuestro horizonte de planificación es corto (tres periodos), y que no se tiene previsto una liquidación del negocio, consideraremos el valor residual como el valor de venta del negocio en marcha. Para éste análisis utilizaremos la formula del valor residual propuesto por Alfonso Rodríguez Sandías.

$$VR = \frac{FNC \times (1 + g)}{k - g}$$

VR = Valor Residual.

FNC = Flujo neto de caja de la empresa en el último año de planificación.

k = Costo de Capital.

g = Tasa de crecimiento prevista.

FGO = Flujo Generado Operativo.

Datos:

FNC = \$156.190,21

FGO = \$105.030,51

k = 25%

g = 5%

Para tener una visión más clara del valor de nuestro negocio lo analizaremos en varios escenarios.

1. Valor residual con un flujo de caja sin crecimiento a partir del último año de planificación.

Para esto la fórmula propuesta se simplifica de la siguiente manera:

$$VR = \frac{FNC}{k} = \frac{156.190,21}{0,25} = 624.760,84$$

Si Rualtim ha llegado a un punto de estabilidad, éste valor no se modificará con el paso del tiempo, pero comprobemos cual es su efecto en términos de valor actual.

VALOR ACTUAL DEL VALOR RESIDUAL AL AÑO 3	
Año de cálculo	Valor actual
3	319877,55

2. Valor residual con el Beneficio Neto Operativo sin crecimiento a partir del último año de planificación.

$$VR = \frac{FGO}{k} = \frac{105.030,51}{0,25} = 420.122,04$$

VALOR ACTUAL DEL VALOR RESIDUAL AL AÑO 3	
Año de cálculo	Valor actual
3	215102,48

Este análisis nos ha permitido visualizar el valor de nuestra empresa en un ambiente de estabilidad, es decir que no existe un crecimiento con el pasar de los años, y como va cambiando este valor a través del tiempo y con la opción del último flujo de caja o de valor neto operativo.

A continuación, trataremos el mismo análisis en un ambiente de crecimiento a través de los años siguientes al periodo de planificación.

3. *Valor residual con flujo de caja, con crecimiento a partir del último año de planificación.*

$$VR = \frac{FNC \times (1 + g)}{k - g} = \frac{156190,21 \times (1 + 0,05)}{0,25 - 0,05} = 819.998,60$$

VALOR ACTUAL DEL VALOR RESIDUAL SEGÚN AÑO DE CALCULO			
Año de cálculo	Crecimiento	Valor residual	Valor actual
3	5%	819998,60	419839,28
3	7%	928464,02	475373,58
3	9%	1064045,80	544791,45
3	11%	1238365,23	634043,00

4. *Valor residual con el Beneficio Neto Operativo, con crecimiento a partir del último año de planificación.*

$$VR = \frac{BNO \times (1 + g)}{k - g} = \frac{105.030,51 \times (1 + 0,05)}{0,25 - 0,05} = 551.410,18$$

VALOR ACTUAL DEL VALOR RESIDUAL SEGÚN AÑO DE CALCULO			
Año de cálculo	Crecimiento	Valor residual	Valor actual
3	5%	551410,18	282774,45
3	7%	624348,03	320178,48
3	9%	715520,35	366933,51
3	11%	832741,90	427047,13

Este análisis nos permite visualizar el comportamiento de valor de la empresa si conseguimos un crecimiento en la misma, ya que como vemos, si la empresa logra crecer, mayor será su valor.

El cálculo del valor residual, en sus diferentes escenarios permitirá a los ejecutivos tomar la mejor decisión en términos de una venta a futuro.

CONCLUSIONES.

Se cumplió con los objetivos inicialmente planteados para el estudio:

- Se demostró a través de la tabulación de las encuestas, que existe una demanda insatisfecha y creciente de servicio express en los clientes de telefonía celular. Este valor agrado le permite brindar a la empresa un servicio más atractivo en comparación con la competencia y sobre todo más interesante para los clientes, recordando que no existirá aumento de precios o disminución del descuento al cliente por éste nuevo servicio.
- Se comprobó que dentro de la empresa se cuenta con los elementos humanos y técnicos necesarios para instalar y operar la red de servicio express, permitiendo una disminución de tiempos improductivos y una reducción de costos por concepto de personal.
- Se probó que la inversión para instalar el servicio express es económicamente rentable, puesto que el VAN fue positivo con un valor 55259,02. La TIR incremental de la inversión fue superior a la TMAR considerada por los accionistas, siendo la diferencia a favor de la TIR claramente superior.
- Los puntos desarrollados y comprobados a través del desarrollo del presente trabajo forman parte de un plan de negocios alternativo en el marco de las telecomunicaciones móviles que miran el tratamiento sobre el cliente, como una de la áreas fundamentales que deben ser atendidas, tratadas y desarrolladas con minucioso cuidado y atención en las negociaciones contemporáneas y globalizadas en la ciudad y por que no, en el País.
- Por lo anterior, se recomienda llevar a cabo la implementación de la estrategia comercial de **Servicio Express**, mismo que posibilitará un nuevo proceso para la atención al cliente y su respectiva satisfacción de necesidades comunicativas a través de instrumentos móviles.

BIBLIOGRAFIA.

- BACA URBINA Gabriel. Formulación y Evaluación de Proyectos Informáticos. 5ta ed. México: Editorial McGraw Hill. 2006.
- BATEMAN Thomas S., SNELL Scott A. Administración, Un Nuevo Panorama Competitivo. 6ta ed. México: 2005.
- CADENA Eduardo, Telefonía privada vs. Pública. CAMARA DE COMERCIO DE QUITO. Centro de Estudios y Análisis. Quito 28 de nov 07.
- CANTU Humberto, JURAN Joseph M., KOONTZ Harold., et al. Calidad para la Globalización. 1ra ed. México DF: Editorial McGraw Hill. 2005.
- CONATEL. Telefonía Móvil. Presentación de Juan Avilés. 20 de abril 2007.
- CONECEL. Guía Comercial Porta. Diciembre 2007.
- CONECEL. Manual de Imagen. Diciembre 2007.
- CONECEL. Presentación, Reunión con Distribuidores Azuay-Cañar. Plan de Mercadotecnia América Móvil. 23 de mayo 2007.
- HITT Michael A. Administración Estratégica. 5ta ed. México DF: Editorial Thomson. 2004.
- HITT Michael A., R. DUANE IRELAND, HOSKISSON Robert E., Administración Estratégica, Quinta Edición, Editorial Thomson, México 2003.
- HORNGREN Charles T., SUNDEM Gary L., ELLIOTT John A. Introducción a la Contabilidad Financiera. Traducido por Luz María Hernández Rodríguez. 7ma ed. México: Pearson Educación. 2000.
- INEC, Situación Económica del Ecuador y Perspectivas 2007, Noviembre 2007.
- INEC. Ecuador en cifras, Recopilación de información. Ma. Isabel Camacho, 1 de diciembre 2007.
- INEC. Fuente: INEC, Resultados de la ECV Quinta Ronda. Las condiciones de vida de los Ecuatorianos, 4 de diciembre 2007.
- JAE K. Shim, JOEL G. Siegel, ABRAHAM J. Simon. Respuestas rápidas para el programa MBA. Traducido por Luz María Hernández Rodríguez. México: Pearson Educación. 2003.
- KOTLER Philip. Dirección de Marketing. 10ma ed. México: Edición Milenio. 2001.

- MIRANDA Juan José. Gestión de Proyectos. 4ta ed. Bogotá. Colombia: Editorial M. M. 2002.
- MOLINA Mario, Modulo de Gerencia de Calidad y Productividad. MBA Versión III.
- MORALES Juan, Modulo de Liderazgo y Etica. MBA Versión III.
- MORENO Carlos Joaquín, Modulo de Investigación de Mercado. MBA Versión III.
- PAZ PEREZ Horacio. La Relación Costo-Volumen-Utilidad y el Punto de Equilibrio. 2da ed. Guayaquil-Ecuador: Editorial MANGLAReditores. Septiembre 2005.
- PRIETO HERRERA Jorge Eliécer. Las Ventas: Una Profesión para gente Superior. 3ra ed. Bogotá Colombia: Editorial ECOEDICIONES. Julio 2005.
- THOMPSON Y STRICKLAND. Administración Estratégica, Textos y Casos. 13ra ed. México: Editorial McGraw Hill. 2004.
- VARELA Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresas. 2da ed. Bogotá (Colombia): Editorial Pearson Educación. 2001.
- www.alegro.com.ec/empresas/Servicios
- www.alegro.com.ec/personas/CoberturaVentasyDistribución/tabid/214/Default.aspx
- www.alegro.com.ec/personas/Servicios
- www.movistar.com.ec/mapa_sitio.html
- www.movistar.com.ec/movistar_ec.html
- www.tlc.gov.ec