

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**“DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE MINUTOS PARA LLAMAR A TRAVÉS DE  
VoIP”**

**David Gallegos Guerra**

**Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del  
título de Magíster en Administración Tecnológica**

**Quito**

**Diciembre, 15 del 2006**

Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

“DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE MINUTOS PARA LLAMAR A TRAVÉS DE  
VoIP”

David Gallegos Guerra

Humberto Serrano, MBA  
Director de la Tesis

.....

Victor Viteri, Ph. D.  
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, Diciembre 15 del 2006

## ÍNDICE

<b>CAPITULO 1: PLAN DE TESIS .....</b>	<b>1</b>
<b>1. DEFINICION DEL TEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO, FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>Planteamiento .....</b>	<b>1</b>
<b>Causas.....</b>	<b>2</b>
<b>Prógnosis.....</b>	<b>3</b>
<b>Alternativas.....</b>	<b>4</b>
<b>Formulación.....</b>	<b>5</b>
<b>Sistematización .....</b>	<b>5</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
<b>4. JUSTIFICACION .....</b>	<b>6</b>
<b>Justificación Teórica .....</b>	<b>6</b>
<b>Justificación Metodológica .....</b>	<b>7</b>
<b>Justificación Práctica .....</b>	<b>7</b>
<b>5. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>7</b>
<b>6. HIPÓTESIS DE TRABAJO .....</b>	<b>11</b>
<b>7. TEMARIO TENTATIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>13</b>
<b>Métodos teóricos.....</b>	<b>14</b>
<b>Métodos empíricos .....</b>	<b>14</b>
<b>Tipos de Fuentes.....</b>	<b>14</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR .....</b>	<b>15</b>
<b>10. CRONOGRAMA .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO 2: ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. MICROAMBIENTE.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1. Análisis de los Clientes.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.1.1. Investigación de Mercado.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1.2. Segmentación del Mercado .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.1.3. Estimación de la Demanda .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.2. Análisis de la Competencia.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1.2.1. Identificación y Características de los Competidores .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.2.2. Estimación de la Oferta .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1.3. Demanda Insatisfecha.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.4. Análisis de Proveedores .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE .....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.1. Factores Económicos.....</b>	<b>42</b>
<b>2.2.2. Factores Sociales.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2.3. Factores Tecnológicos .....</b>	<b>45</b>

2.2.4. Factores Políticos.....	46
2.2.5. Factores Legales .....	47
2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	48
2.3.1. Oportunidades .....	49
2.3.2. Amenazas .....	50
2.4. FACTORES CLAVES DE EXITO .....	52
<b>CAPITULO 3: DISEÑO ADMINISTRATIVO Y DE MARKETING .....</b>	<b>53</b>
3.1. PROPUESTAS ESTRATEGICAS.....	53
3.1.1. Misión .....	54
3.1.2. Visión.....	55
3.1.3. Objetivos .....	55
3.1.3.1 Objetivos Financieros .....	55
3.1.3.2 Objetivos Mercadológicos .....	56
3.2. PROPUESTA MERCADOLOGICA .....	56
3.2.1. Selección del Segmento Meta .....	56
3.2.2. Estrategia de Posicionamiento .....	57
3.2.3. Marketing Mix.....	57
3.2.3.1 Producto .....	58
3.2.3.2 Comunicación .....	59
3.2.3.3 Distribución .....	61
3.2.3.4 Precio .....	62
3.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	63
3.3.1. Diseño de la Organización .....	63
3.3.2. Recursos Humanos.....	64
3.3.3. Aspectos Legales.....	69
<b>CAPITULO 4: ESTUDIO TECNICO .....</b>	<b>72</b>
4.1. TAMAÑO.....	72
4.1.1. Capacidad Instalada .....	73
4.1.2. Capacidad Efectiva .....	75
4.1.3. Capacidad Ociosa.....	75
4.1.4. Modelo de Expansión.....	75
4.2. ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACIDAD.....	76
4.3. LOCALIZACIÓN .....	77
4.3.1. Macro localización .....	77
4.3.2. Micro localización .....	78
4.4. INFRAESTRUCTURA .....	79
4.5. PROCESOS .....	80
4.5.1. Ciclo de Ventas .....	80
4.5.1. Ciclo Operativo.....	83
<b>CAPITULO 5: COSTOS E INGRESOS .....</b>	<b>85</b>

<b>5.1. INGRESOS .....</b>	<b>85</b>
<b>5.2. INVERSIONES REQUERIDAS .....</b>	<b>86</b>
<b>5.3. COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO .....</b>	<b>88</b>
<b>5.3.1. Costos Fijos .....</b>	<b>88</b>
<b>5.3.2. Costos Variables .....</b>	<b>89</b>
<b>5.3.3. Proyección de Costos.....</b>	<b>89</b>
<b>5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL .....</b>	<b>90</b>

## **CAPITULO 6: EVALUACION ECONOMICA**

<b>FINANCIERA .....</b>	<b>92</b>
<b>6.1. FLUJO DE CAJA .....</b>	<b>92</b>
<b>6.2. ESTADOS FINANCIEROS .....</b>	<b>94</b>
<b>6.2.1 Balance General .....</b>	<b>94</b>
<b>6.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias.....</b>	<b>96</b>
<b>6.3. INDICADORES DE RENTABILIDAD .....</b>	<b>97</b>
<b>6.3.1 Tasa de Descuento .....</b>	<b>97</b>
<b>6.3.1 VAN Valor actual neto del proyecto .....</b>	<b>98</b>
<b>6.3.2 TIR Tasa Interna de Retorno .....</b>	<b>99</b>
<b>6.4. PERIODO DE RECUPERACION.....</b>	<b>99</b>
<b>6.5. RELACION COSTO BENEFICIO.....</b>	<b>100</b>
<b>6.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....</b>	<b>101</b>
<b>6.6.1 SENSIBILIDAD DEL VAN .....</b>	<b>101</b>
<b>6.6.3 SENSIBILIDAD COMPUESTA .....</b>	<b>103</b>

## **CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y**

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>7.1. CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>7.2. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>

1.

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Diseño de la Encuesta.....	22
Cuadro 2.- Segmento de Mercado Encontrados.....	33
Cuadro 3.- Cálculo de la Demanda.....	34
Cuadro 4.- Cálculo de Demanda Proyectada.....	34
Cuadro 5.- Precios de la Competencia.....	40
Cuadro 6.- Cálculo de la Oferta.....	41
Cuadro 7.- Cálculo de la Oferta Proyectada.....	41
Cuadro 8.- Cálculo de Demanda Insatisfecha.....	41
Cuadro 9.- Cálculo de Demanda Insatisfecha.....	41
Cuadro 10.- Comparación entre posibles proveedores.....	43
Cuadro 11.- Precios de venta a los cybercafés para destinos comunes	64
Cuadro 12.- Proyección de la nómina.....	70
Cuadro 13.- Capacidad Teórica.....	76
Cuadro 14.- Capacidad Efectiva.....	76
Cuadro 15.- Capacidad Ociosa.....	76
Cuadro 16.- Proyección de Ingresos.....	87
Cuadro 17.- Gastos de Capital.....	88
Cuadro 18.- Egresos mensuales.....	89
Cuadro 19.- Costos de operación y mantenimiento fijos.....	90
Cuadro 20.- Punto de Equilibrio Anual.....	92
Cuadro 21.- Ingresos.....	94
Cuadro 22.- Costos de Inversión.....	94
Cuadro 23.- Costos de Operación y Mantenimiento.....	95
Cuadro 24.- Balance General Inicial (USD).....	96
Cuadro 25.- Balance General Proyectado para la vida útil del proyecto (USD).....	96
Cuadro 26.- Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para la vida útil del proyecto (USD).....	97
Cuadro 27.- Cálculo del VAN.....	99
Cuadro 28.- Período de recuperación descontado.....	101
Cuadro 29.- Sensibilidad del VAN a la Tasa de Descuento.....	102
Cuadro 30.- Sensibilidad de la TIR.....	103

Cuadro 31.- Sensibilidad Compuesta de la TIR.....	104
---	-----

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.- Mercado Total de Minutos.....	35
Gráfico 2.- Mercado Total de Dólares.....	35
Gráfico 3.- Mapa perceptual.....	58
Gráfico 4.- Organigrama de la Empresa.....	65
Gráfico 5.- Ciclo de Ventas.....	83
Gráfico 6.- Ciclo Operativo.....	85
Gráfico 7.- Perfil del Valor Presente Neto.....	103

# **CAPITULO 1: PLAN DE TESIS**

## **1. DEFINICION DEL TEMA**

Andinatel, Etapa y Pacifictel han sido los operadores tradicionales en el Ecuador, para realizar llamadas internacionales.

En los últimos años, se ha visto el crecimiento de los cybercafés, cuyo principal servicio ofertado es el de llamadas internacionales a través del protocolo de Internet. Hasta ahora cada quien trata de proveerse de la tecnología y de los servicios como a bien puede y muchas veces copiando a la competencia. Es por esto, que se plantea el presente tema: “Diseño del plan de negocios para una empresa distribuidora de minutos para llamar a través de VoIP”.

Con el desarrollo de dicho tema, se pretende diseñar un esquema de negocios que cubra un vacío existente en el medio y que permita aplicar los conocimientos recibidos a lo largo de la maestría en la USFQ.

## **2. PLANTEAMIENTO, FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

### **Planteamiento**

Es de naturaleza de los ecuatorianos, tratar de buscar siempre el mejor precio; y las llamadas al exterior, no son la excepción, es por esto que en los últimos 5 años se ha visto un crecimiento acelerado de los cybercafés, ya que ofrecen un precio más económico que el de las operadoras tradicionales, cuyo costo, es alto, por razones netamente políticas.



Así mismo, las llamadas al exterior han experimentado una alta tasa de crecimiento en los últimos 5 años por el alto nivel de migración que registra el Ecuador, por los problemas económicos y sociales que son de amplio dominio público. Los destinos preferidos de los migrantes, y por tanto de las llamadas son: España, Italia, Estados Unidos.

El servicio de internet actualmente es incipiente, está en etapa de crecimiento, mientras que el servicio de internet de banda ancha tanto a nivel empresarial como residencial, prácticamente se encuentra en una etapa de nacimiento y el mercado de comunicación local, está en la etapa de madurez.

Una de las tecnologías emergentes en el mercado, es la transmisión de voz a través del protocolo de Internet, más conocido por sus siglas en inglés VoIP.

## **Causas**

- Las condiciones económicas y políticas del Ecuador actual, han ocasionado una alta tasa de migración, este factor social trae como consecuencia que las familias ecuatorianas se han visto divididas, algunos miembros viven en el extranjero y otros permanecen en el país. Esto ha generado la necesidad de mantener la comunicación a través de distintos medios, entre los que se puede mencionar: correo electrónico, llamadas telefónicas, cartas y en contados casos visitas personales.
- Uno de los problemas de la telefonía de larga distancia, es el precio de las tarifas altas, las cuales se fijan en forma política, ya que su alto costo subsidia a la telefonía local, por esta razón, actualmente las operadoras mencionadas inicialmente, están perdiendo poco a poco el mercado de telefonía internacional y lo están atacando las operadoras celulares, con promociones y ofertas, por ejemplo Allegro con su promoción Mondo y Porta y Movistar con tarifas especiales para llamadas al exterior.

- Los ingresos familiares en general en Ecuador, son bajos, lo que precisamente es una de las causas de la alta migración, esto conlleva a que las personas traten de gastar solamente lo necesario y que cualquier producto que presente un precio menor que la competencia, tendrá una gran probabilidad de éxito.
- Así mismo, hay una mayor necesidad de comunicación con el exterior debido al movimiento de globalización en el cual ha entrado el Ecuador, llámese este TLC, ALCA, áreas de libre comercio, o simplemente negocios bilaterales. El mundo se ha convertido en una pequeña aldea global y se siente cada vez más la necesidad de hacer llamadas al extranjero. Esto aplica para las personas y para las empresas.

## **Prónostrico**

Todo esto genera un nicho de mercado atractivo para soluciones tecnológicas alternativas que sean de bajo precio y calidad comparativa a la existente. Una de estas alternativas es el envío de señales de voz a través del protocolo de Internet VoIP.

Actualmente una de las tendencias tecnológicas marcadas es el desarrollo para el envío de las señales de voz a través del protocolo de Internet (VoIP), lo que ha ocasionado que muchas de las llamadas telefónicas actualmente utilicen este medio, ya que abaratan el costo de las mismas.

A nivel mundial este protocolo se está aplicando mucho y en el Ecuador es el elemento principal en que basan su servicio los cybercafés, los cuales son simplemente usuarios de esta tecnología desarrollada en el extranjero, y que es provista por unos pocos representantes locales o en algunos casos, directamente desde el extranjero.

Esta solución se está implantando a nivel mundial, lo que se puede reflejar en una sentencia emitida por la empresa Skype: “ Pronto la comunicación será un software solamente”.

En los años próximos, el mercado local presentará varios proveedores de VoIP, por lo cual mientras más temprano se tenga un nicho de mercado, será mejor, para en el futuro lograr la fidelización de los clientes.

## **Alternativas**

Una alternativa que se sugiere con la elaboración del presente trabajo, es la creación de una empresa mayorista que distribuya minutos para llamar a través de VoIP, y que tenga la ventaja de precio y calidad, pero complementada con la ventaja invaluable de servicio al cliente, rápido y efectivo, lo cual se consigue con presencia local y con conocimientos técnicos sobre la materia.

Para el desarrollo del presente trabajo y para implantación de la solución, se definirá como espacio al área geográfica de la ciudad de Quito, sin embargo, es natural, que si la solución tiene acogida en dicha ciudad, posteriormente se puede pensar en la expansión a las principales ciudades del país: Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, etc.

Debido a las condiciones actuales, el desarrollo de la solución debe ser inmediato, para ganar ventaja competitiva y lealtad en un mercado en desarrollo, por lo que se plantea que el horizonte temporal de análisis será para el segundo trimestre del año 2006.

Así mismo, el universo inicial para el presente trabajo será el de los Cybercafés, por ser éstos los que mayor volumen de negocio presentan en la actualidad, ya que se encuentran establecidos y generalmente todos cuentan con una clientela establecida y que acude normalmente a ellos para tener solución a sus problemas de comunicación. Se debe destacar el hecho de que una vez estabilizado y desarrollado el negocio para este mercado, posteriormente se puede pensar en

atacar otros frentes, como el de las empresas que tienen gran necesidad de comunicación con el exterior por sus actividades propias.

## **Formulación**

En base al desarrollo anterior, se puede plantear lo siguiente:

Es factible el desarrollo de un negocio mayorista de soluciones para llamar al extranjero, desde el punto de vista de mercado y económico?

## **Sistematización**

Para el desarrollo del presente trabajo, se abordarán subtemas, con el objeto de responder a la formulación realizada:

Es viable desde el punto de vista del mercado este proyecto?

Qué diseño estratégico y de marketing se debe implementar para hacer viable el proyecto?

Que condiciones debe tener el proyecto en cuanto a la organización, estructura e ingeniería?

Cuáles son los costos implicados? Qué ingresos se esperan? Será rentable? Y en qué tiempo?

## **3. OBJETIVOS**

El objetivo general es elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa distribuidora de minutos para llamar al extranjero, a través de VoIP.

Para cumplir con el objetivo general, previamente se deberán cumplir con objetivos específicos, los que son:

- Desarrollar un estudio de mercado de los cybercafés, que permita determinar si existe la oportunidad de negocio propuesta.
- Desarrollar un plan estratégico y de marketing, que indique las mejores estrategias para el producto.
- Desarrollar un estudio técnico y estructural para la creación de una empresa que cumpla con el objetivo general.
- Efectuar una proyección de costos e ingresos esperados.
- Efectuar una evaluación económica financiera para determinar la factibilidad del proyecto.

## **4. JUSTIFICACION**

### **Justificación Teórica**

El desarrollo del presente trabajo permitirá aplicar las diferentes teorías aprendidas en las diferentes materias tomadas en el transcurso de la Maestría, entre las cuales se puede mencionar:

Marketing.- aplicación de conceptos claves como: marca, mercado, precio, promoción, plaza, cadena de distribución, etc.

Creación de Empresas.- Conceptos como lluvia de ideas, liderazgo, innovación.

Leyes.- Conceptos que abarcan el entorno legal de la creación y formación de una compañía, régimen laboral y de contratación, obligaciones tributarias, etc.

Planeación Estratégica.- Desarrollo de conceptos como misión, visión, estudio foda, entorno local e internacional, como nos afecta y como desarrollamos planes para mitigar sus efectos, etc.

Economía, Finanzas y Contabilidad.- Son los pilares sobre los que se sustenta la evaluación económica financiera de un proyecto y que al final nos indicará la factibilidad o no de la implantación en la realidad de lo que inicialmente tan solo fue una idea.

### **Justificación Metodológica**

Como instrumento, se aplicará la encuesta y tabulación de los resultados obtenidos de las mismas. Estos datos primarios, se completarán con los datos secundarios obtenidos, dando de esta forma una idea global del mercado y sus necesidades.

### **Justificación Práctica**

Una vez aplicado la anterior, y con la finalización del trabajo, se tendrá la solución al problema planteado, y se sabrá si es factible o no la creación de una empresa que distribuya minutos para llamar al extranjero a través de VoIP

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **Marco Teórico**

Se debe anotar en principio, que las bases técnicas sobre las que se desarrolla la transmisión de voz por el protocolo de Internet VoIP, han sido bien estudiadas y sus aplicaciones tienen varios años de aplicación en países del extranjero.

Como muchas otras tecnologías, llegan con algún tiempo de retraso a Ecuador, sin embargo en este trabajo no se estudiarán los fundamentos y bases que permiten transmitir señales de voz a través del Internet, ya que más bien interesa su aplicación como tal, y lo más importante es el desarrollo de un negocio, una vez que se conoce el funcionamiento y aplicación de este avance científico.

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizarán varios conceptos:

**El Estudio de Mercado.-** Que consiste en la investigación de variables que afectarán en mayor o menor grado el proyecto a desarrollar, con el objetivo de comprobar la existencia de un número suficiente de individuos o empresas que presentarían una demanda de determinado bien o servicio bajo estudio, lo cual justificará la puesta en marcha de dicho proyecto.

**Planificación Estratégica.-** Es el proceso de formular, implantar y evaluar decisiones o estrategias que integren a todos los componentes de una empresa, y que a través de estas decisiones, se logren los objetivos empresariales.

**Plan de Marketing.-** Luego de un análisis situacional, se determina una mezcla de variables tales como: producto, precio, plaza y publicidad, etc, con el objeto de que el bien o servicio a ofertar tenga la mayor aceptación dentro del mercado al cual está dirigido. Es el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes, ya sea con productos o servicios.

**Diseño Organizacional o Administrativo.-** Por medio de este estudio, se determinan los requerimientos de recursos humanos, instalaciones, procesos y tecnología que el proyecto requiere, con el objeto de tener un funcionamiento óptimo.

**Evaluación Financiera.-** Todos los planes y toda la planificación efectuada en etapas anteriores, deberán ser evaluadas económicamente en base a los resultados monetarios esperados, una vez realizadas las inversiones necesarias.

## Marco Conceptual

A continuación se procede a una breve definición de términos para una fácil comprensión del presente trabajo:

VoIP.- Término utilizado para definir a la digitalización de la voz y su transmisión a través de la red siguiendo el protocolo de Internet, es decir, mediante la conmutación de paquetes en los que la información se transfiere fragmentada.(1)

Cybercafé.- Local que presta varios servicios, entre ellos: alquiler de computadoras, servicio de Internet y llamadas al extranjero a través de VoIP.

Gateway.- Interfase entre la red Internet y un teléfono convencional, que permite transformar la voz en señal de datos.

Clientes.- Es el conglomerado humano/empresarial que potencialmente será consumidor de los productos o servicios a proponerse, sin discernirlos de ninguna forma.

Competencia.- Grupo de personas y/o empresas que tienen negocios que directa o indirectamente afectan a nuestra idea de negocio, es decir comercian productos similares o sustitutos, ya sea en la actualidad o lo podrían hacer en un futuro cercano.

Segmentación de mercado.- Es una herramienta de la teoría de marketing cuyo objetivo principal es determinar un grupo de clientes con ciertas características demográficas, económicas, de edad, u otros aspectos comunes que interesen a la idea de negocio en particular, mediante las cuales pueda medir dicho segmento y evaluar su potencial de compra de los bienes o servicios que una empresa ofrece.



**Demanda.-** Predisposición de las personas o consumidores para adquirir o comprar un determinado bien o servicio con un precio determinado.

**Oferta.-** Predisposición del oferente a vender su producto a un determinado precio.

**Misión.-** Es la declaración del propósito, de la razón de ser de una empresa, o en otras palabras, es la definición del negocio, revela lo que la empresa quiere ser y a quién quiere servir.

**Visión.-** Es una declaración corta, que resume el sitio al cual quiere llegar la empresa en los próximos años. Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión.

**Margen Bruto.-** Corresponde al porcentaje de utilidad obtenida por sobre el costo de las ventas. Permite determinar la capacidad que tiene la empresa para definir los precios de venta de sus productos o servicios

$$\frac{\text{Ingresos por Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ingresos por Ventas}}$$

**Resultado sobre patrimonio (ROE).-** Corresponde al porcentaje de utilidad o pérdida obtenido por cada unidad monetaria que los dueños han invertido en la empresa, incluyendo las utilidades retenidas.

$$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

**Rendimiento sobre la inversión (ROI).-** Es un cociente que significa la utilidad generada por cada unidad monetaria promedio invertido.

$$\frac{\text{Ingresos por Ventas} - \text{Costo de Ventas} \quad (\text{Utilidad})}{\text{Inversión promedio}}$$

Punto de equilibrio.- Es el punto en que los ingresos de una empresa son iguales a sus costos; en él no hay utilidad ni pérdida.

Costos fijos totales .

Precio - Costo variable unitario

Valor Actual Neto (VAN).- Por VAN de un proyecto se entiende el dividendo que podría anticiparse a los accionistas a cuenta del proyecto, sabiendo que éste habrá de recuperarse y además se pagará el costo de su financiamiento.

Se van a traer al presente todos los flujos netos de efectivo generados por el proyecto y se comparan con la inversión.

**VAN (+) entonces se acepta**

**VAN (-) entonces se rechaza**

La tasa interna de retorno (TIR).- Es la tasa de descuento a la cual el VAN de los flujos es cero. En términos financieros, la TIR es la tasa efectiva que los flujos pagan sobre la inversión.

## **6. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Mediante el presente trabajo se pretende probar que existe la factibilidad técnica, operacional y financiera para establecer una empresa distribuidora de minutos para llamar a través de VoIP.

## **7. TEMARIO TENTATIVO**

### **1. CAPITULO 1 : PLAN DE TESIS**

- 1.1. Definición del Tema.
- 1.2. Planteamiento, Formulación y Sistematización.
- 1.3. Objetivos.
- 1.4. Justificación.
- 1.5. Marco de Referencia.
- 1.6. Hipótesis de Trabajo.

- 1.7. Temario Tentativo.
- 1.8. Metodología.
- 1.9. Bibliografía preliminar.

## 2. CAPITULO 2 : ESTUDIO DE MERCADO

- 2.1. Análisis de los Clientes
  - 2.1.1. Investigación de Mercados
  - 2.1.2. Segmentación
  - 2.1.3. Estimación de la Demanda
- 2.2. Análisis de la Competencia
  - 2.2.1. Identificación y Características de los Competidores
  - 2.2.2. Estimación de la Oferta
- 2.3. Demanda Insatisfecha
- 2.4. Análisis de Proveedores
- 2.5. Análisis del Macroambiente
  - 2.5.1. Factores Económicos
  - 2.5.2. Factores Demográficos
  - 2.5.3. Factores Tecnológicos
  - 2.5.4. Factores Legales y Políticos
- 2.6. Oportunidades y Amenazas
- 2.7. Factores clave de éxito

## 3. CAPITULO 3 : DISEÑO ADMINISTRATIVO Y DE MARKETING

- 3.1. Propuestas Estratégicas
  - 3.1.1. Misión.
  - 3.1.2. Visión.
  - 3.1.3. Objetivos.
- 3.2. Propuesta Mercadológica
  - 3.2.1. Selección del segmento meta
  - 3.2.2. Estrategia de posicionamiento
  - 3.2.3. Marketing mix

### 3.3. Estudio Organizacional

#### 3.3.1. Diseño de la Organización

#### 3.3.2. Recursos Humanos

#### 3.3.3. Aspectos legales

## 4. CAPITULO 4: ESTUDIO TÉCNICO

### 4.1. Tamaño

### 4.2. Administración de la Capacidad

### 4.3. Localización

### 4.4. Infraestructura

### 4.5. Procesos

## 5. CAPITULO 5 : COSTOS E INGRESOS

### 5.1. Ingresos

### 5.2. Inversiones requeridas

### 5.3. Costos de operación y mantenimiento

### 5.4. Punto de equilibrio

## 6. CAPITULO 6 : EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA DEL NEGOCIO

### ~~5-5-6.1.~~ Flujo de Caja

### ~~5-6-6.2.~~ Estados Financieros

### ~~5-7-6.3.~~ Indicadores de Rentabilidad

### ~~5-8-6.4.~~ Período de recuperación

### ~~5-9-6.5.~~ Relación costo beneficio

### ~~5-10-6.6.~~ Análisis de sensibilidad

## 6-7. CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## **8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

Los procedimientos que se utilizarán para la investigación serán:

### **Métodos teóricos**

Análisis – Síntesis.- Se aplica en lo concerniente al análisis de la situación actual, tanto del mercado como de la competencia, de tal forma de establecer todas las relaciones existentes entre las partes involucradas.

Inducción – Deducción.- Aplicada a los casos de estudio particulares y que se extenderán a la generalidad del proyecto.

### **Métodos empíricos**

La observación.- De casos prácticos en cuanto a la forma de realizar negocios similares a los planteados.

La encuesta.- Se recolectarán datos por medio de preguntas, cuyas respuestas estarán en forma escrita, se tabularán los datos y se establecerán generalizaciones. Se utilizarán preguntas abiertas y cerradas.

### **Tipos de Fuentes**

En este estudio, se utilizarán fuentes primarias y fuentes secundarias.

Fuentes Primarias.- Será la información escrita recopilada a través de las encuestas a los propietarios o gerentes de los cybercafés.

Fuentes Secundarias.- Esta información que pertenece a otras fuentes, será obtenida por medio de investigación, principalmente de los actores actuales del mercado de las telecomunicaciones.

## **9. BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR**

Para el desarrollo del presente trabajo, se ha realizado alguna investigación preliminar, y la bibliografía con la que se iniciará es:

[www.supertel.gov.ec](http://www.supertel.gov.ec)

[www.conatel.gov.ec](http://www.conatel.gov.ec)

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, novena edición, México, Prentice Hall, 2003.

ROSS, Stephen. Finanzas Corporativas, tercera edición, México, McGraw Hill, 1998.

HAYEK, Mario. Proyectos Empresariales, Material para clase, 2004.

SERRANO, Humberto. Marketing, Material para clase, 2001.

## **10. CRONOGRAMA**



## **CAPITULO 2: ESTUDIO DE MERCADO**

Todo producto o servicio a ser comercializado, se desarrolla en un ambiente, el cual influye positiva o negativamente en el mismo. Este ambiente se puede dividir en 2 partes: Micro y Macroambiente.

### **2.1. MICROAMBIENTE**

#### **2.1.1. Análisis de los Clientes**

El proyecto consiste en la venta de minutos para realizar llamadas a través de Internet. Se propone la creación de una empresa que será el distribuidor mayorista de un proveedor de minutos, extranjero, que tiene los servidores adecuados e instalados en Estados Unidos para dar este servicio.

Todas las personas en el Ecuador, en mayor o menor grado, necesitan comunicarse con el extranjero, y también no es menos cierto que siempre tratan de buscar que el producto o servicio que van a utilizar sea bueno, bonito y barato. Es por esto que los cybercafés han tenido un gran crecimiento en los últimos 5 años; la concepción primaria del negocio, será dirigirse al mercado de los cybercafés, ya que éstos cuentan en la actualidad con un grupo de clientes definidos, es decir tienen un mercado ya establecido en su zona. La idea es ser un proveedor de ellos, no un competidor, y aprovechar el posicionamiento que este servicio tiene ya en la mente del consumidor.

Como mercado secundario, a ser atacado en el futuro, y que no es parte del presente estudio, pero que vale la pena mencionarlo, será: Todo tipo de empresas que tienen relación con el extranjero y por el objetivo mismo de su negocio, necesitan comunicación frecuente hacia otros países.



Y como tercer mercado, en el que se deberá pensar en el futuro: El consumidor final, que disponga de conexión a Internet y que tenga familiares en el extranjero.

#### **2.1.1.1. Investigación de Mercado**

Para obtener datos concretos sobre el mercado, se utilizará una de las herramientas disponibles para la investigación de mercado, como es la encuesta a los actores del mismo. Para el presente caso, se aplicará la encuesta a una muestra de los cybercafés localizados en el Distrito Metropolitano de Quito.

##### **2.1.1.1.1. Diseño de la Encuesta**

Para llegar a la determinación de la encuesta a realizarse, se debe seguir un proceso de diseño de la misma, de tal forma de determinar los datos principales que interesa obtener. Este proceso se detalla en el cuadro No.1. El resultado de este proceso es la encuesta que se encuentra en el Anexo 1.

**Cuadro No 1 – Diseño de la encuesta - Objetivo General**

Realizar el estudio para determinar la existencia de un mercado atractivo para la idea de negocio y sus principales características							
Objetivos específicos	Necesidades de la información	Diseño de la Investigación	Fuentes de Datos	Contenido de la pregunta	Formato	Redacción	Sec.
Determinar la existencia de los elementos mínimos necesarios par un buen servicio del futuro cliente	Disponibilidad de servicio de banda ancha	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Usuarios que disponen de servicio de banda ancha	Dicotómica	¿Dispone de Servicio de Banda Ancha?	1
	Determinar la característica específica del servicio anterior	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Especificación técnica del servicio anterior	Selección múltiple	¿Cuál es la velocidad del servicio que dispone?	2
Determinar la existencia de la necesidad del producto por parte del mercado	Saber si es usuario del producto en la actualidad	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Presta el servicio actualmente	Dicotómica	¿Presta usted el servicio de llamadas al extranjero?	3
Determinar la existencia de interés en el servicio, por parte del mercado que actualmente no usa el mismo	Saber si es un posible cliente, para abrir mercado	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Interés en iniciarse en este negocio	Dicotómica	¿Tiene interés en incursionar en este campo o servicio?	4
	Saber si usa un producto o servicio de la competencia	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Medio que utiliza	Dicotómica	¿Utiliza el Internet como medio para hacer las llamadas al extranjero?	5
Determinar la presencia de la Competencia	Cuantificar a la competencia	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Identificación de los proveedores	Selección múltiple	¿Con qué proveedor trabaja?	6
	Tiempo de experiencia, que posiblemente se traduce en fidelización o comodidad	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Tiempo de experiencia previa	Abierta	¿Desde hace cuánto tiempo?	7
Determinar el tamaño del mercado	Tener valores estimados de consumo por cliente	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Consumo mensual	Abierta	Cuál es el promedio mensual de minutos que utiliza?	8
Determinar la existencia de la necesidad del producto por parte del mercado	Cuantificar y calificar a la competencia	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Calificación de la calidad de voz de la competencia	Escala de medición	En su criterio, ¿Cómo calificaría la calidad de voz de su proveedor?	9
	Cuantificar y calificar a la competencia	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Calificación de la calidad de servicio de la competencia	Escala de medición	En su criterio, ¿Cómo calificaría el servicio (atención y ventas) de su proveedor?	10
	Tener un rango de precios referenciales para entrada	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Calificación del precio de la competencia	Escala de medición	En su criterio, ¿Cómo calificaría el precio que paga a su proveedor?	11
	Nivel de fidelización del mercado actual	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Disposición a un cambio probable de proveedor	Dicotómica	Estaría dispuesto a probar un nuevo proveedor?	12
	Definición de parámetros de importancia para el mercado, con el objeto de obtener aceptación	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Parámetros de importancia	Selección múltiple	Si la respuesta anterior fue positiva, entonces cuál sería la principal cualidad que buscaría mejorar respecto al proveedor actual?	13
	Valor del gasto promedio	Investigación Concluyente descriptiva	Primarias	Valor numérico del gasto	Abierta	¿Cuánto estaría dispuesto a invertir para cambiar de proveedor o incursionar en el negocio?	14

### **2.1.1.1.2. Definición de la Población**

Se define como enfoque principal del negocio a los cybercafés y que geográficamente estén ubicados en la ciudad de Quito en su perímetro urbano, y que actualmente pueden o no estar dando el servicio de llamadas internacionales a través de VoIP. A través de la encuesta se determinará el nivel de interés que tiene este mercado en un nuevo proveedor (los que ya dan este servicio) y el nivel de interés en incursionar en este negocio (los que no prestan el servicio).

Se aplicará la encuesta a los cybercafés, localizados geográficamente en Quito, para llegar a determinar el tamaño de la población, se acudió a la Superintendencia de Telecomunicaciones, en esta institución existen 556 cybercafés registrados y en funcionamiento legal hasta Septiembre del 2005; técnicamente esta es la población, sin embargo para poder definir las tendencias del mercado y la existencia o no de la oportunidad de negocio se realizó una encuesta. (Anexo 1 Modelo de encuesta). Hay un factor de corrección que se debe tener en cuenta, y es la cantidad de cybercafés no registrados en la mencionada institución y que de alguna manera también prestan el servicio de llamadas al extranjero. Según estimaciones de la Superintendencia de Telecomunicaciones, ésta cantidad es de alrededor del 30% de los cybercafés registrados. Con estas consideraciones, el número de cybercafés es de 723.

### **2.1.1.1.3. Tamaño de la Muestra**

La investigación de mercado a realizar se aplicará a los cybercafés, ubicados en el área urbana de la ciudad de Quito.

Como se mencionó anteriormente, se partirá, de los datos obtenidos en la Superintendencia de Telecomunicaciones, incluyendo el factor de corrección, lo que da un total de 723 cybercafés como población. Por otro lado la variabilidad de la muestra es desconocida puesto que se agrupan cybercafés de varios tamaños.

Se utilizará por tanto la siguiente fórmula para calcular un tamaño de muestra para el estudio del mercado:

$$n = p \cdot q / (e^2 / z^2 +$$

$$p \cdot q / N)$$

donde:

n = tamaño de la muestra

p = variabilidad estimada en la población

q = (1-p)

e = error permisible

z = valor de la distribución normal

N = tamaño del universo

Entonces, para este caso particular se tendría:

N = 723 cybercafés registrados y no registrados en la Superintendencia de Telecomunicaciones

p = 0,5 valor estimado de variabilidad en el tamaño de cybercafés registrados, que maximiza la muestra al no estar determinada

q = 0,5

z = 1.64<sup>2</sup> (nivel de confianza del 90%)

$$e = 0.1$$

luego:

$$n = (0,5 * 0,5) / [(0,1)^2 / (1,64)^2] + [(0,5 * 0,5) / 556]$$

$$n = 0.25 / [(0.01) / (2.6896)] + [(0.25) / 723]$$

$$n = 0.25 / 0.00406381$$

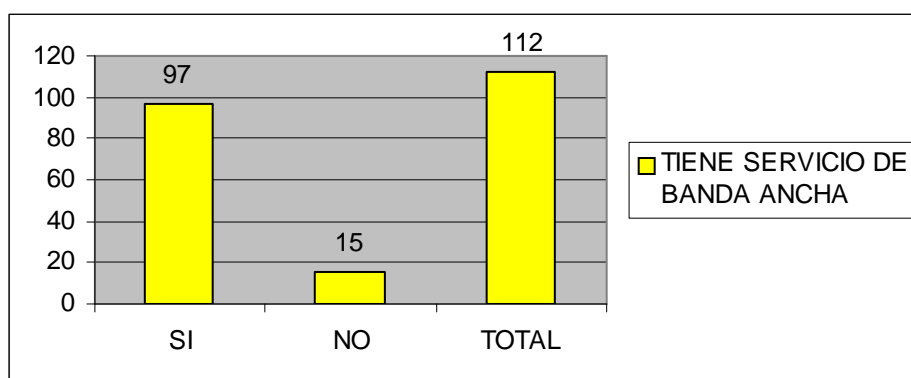
$$n = 61.52$$

con lo que se tiene que un valor óptimo para n es de aproximadamente 62 encuestas.

#### 2.1.1.1.4. Análisis y Tabulación de los Datos del Estudio de Mercado

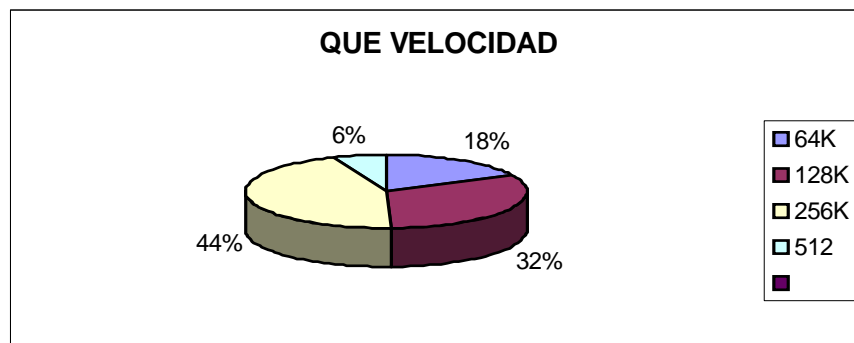
A continuación se describen los resultados obtenidos a través del estudio de mercado diseñado como una investigación concluyente descriptiva, (ver Anexo 1 Formato de la encuesta), se describen gráficamente los datos en porcentajes, y un breve comentario con respecto a los objetivos planteados al inicio del estudio.

Pregunta 1: Tiene servicio de Banda Ancha?



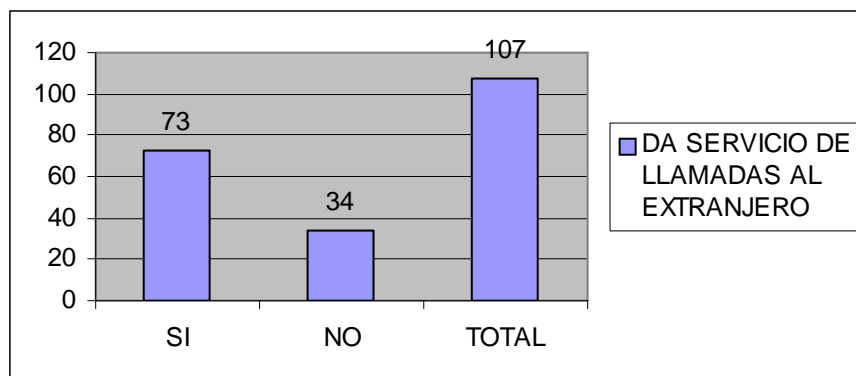
Este dato sirve para comprobar que la mayoría de cybercafés (87%) tienen disponible el servicio de banda ancha, indispensable para ofrecer el sistema, si se parte de este concepto, al 87% de los cybercafés, les podría interesar el servicio.

Pregunta 2: Qué velocidad de Banda Ancha dispone?



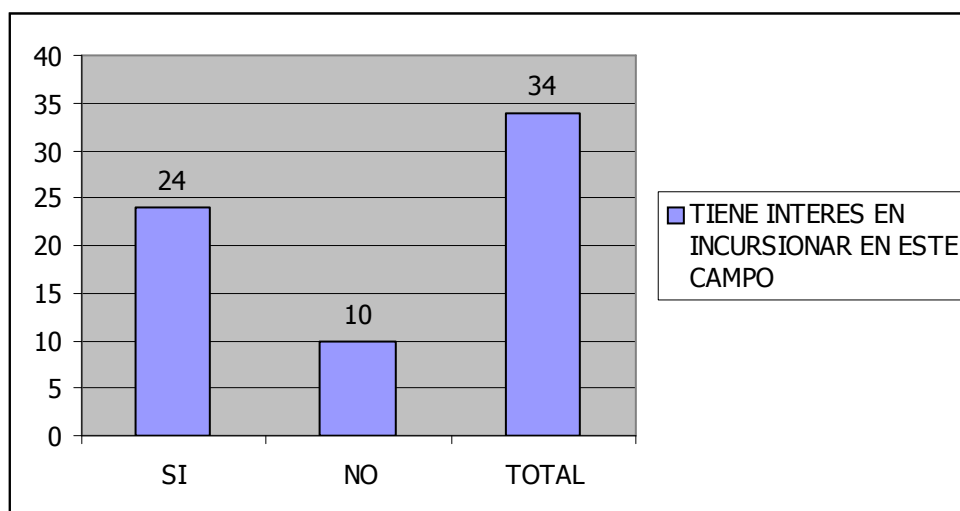
Este dato sirve para comprobar que la velocidad de Internet de Banda ancha está con una tendencia a aumentar, lo que es conveniente para el servicio a ofertar, ya que mientras mayor velocidad, mejor será la calidad de voz, que es un equivalente a calidad de servicio, el 76% de las conexiones están entre 128 y 256 Kb, ideal para el servicio planificado.

Pregunta 3: Da servicio de llamadas al extranjero?



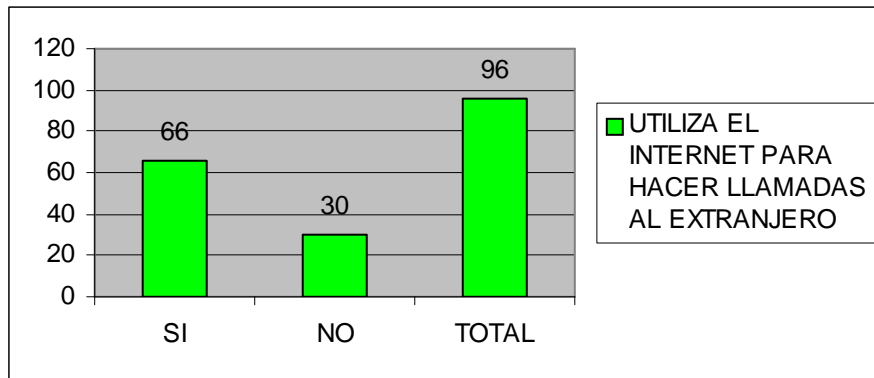
Este dato sirve para ver que un 68% de los locales dan servicio de llamadas al extranjero, el resto solo dan servicio de Internet, entre otras cosas porque no quieren hacer una gran inversión. En estos últimos, se debe tratar de conseguir una ventaja competitiva al partir de una inversión inicial pequeña, al financiar el arranque o establecer un equipamiento mínimo. Esto se verá más adelante.

Pregunta 4: Tiene interés en incursionar en este campo?



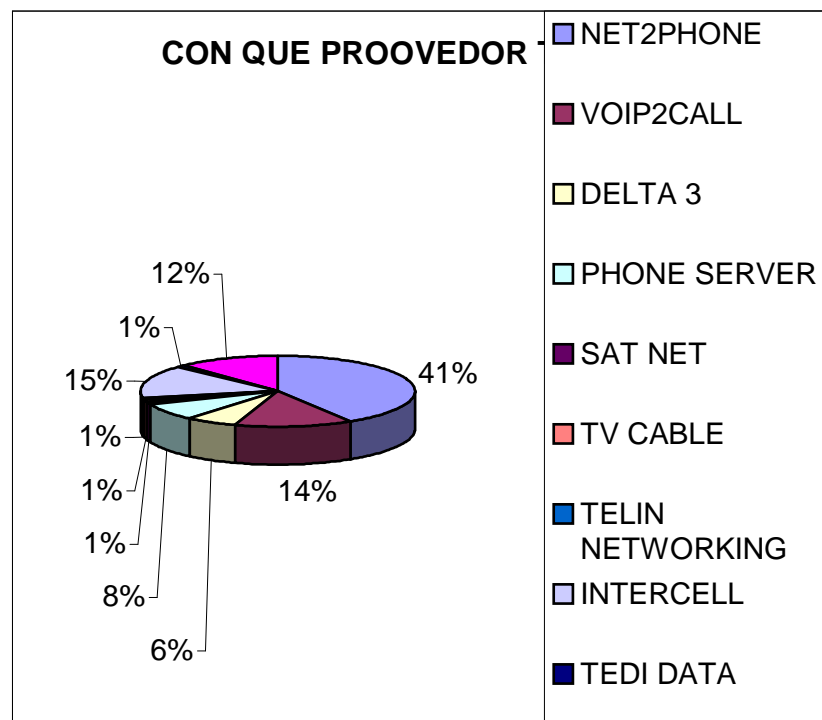
Se ve que el 70% de los locales que actualmente no dan el servicio de llamadas al exterior, tendrían un interés inicial en incursionar en el negocio, puesto que sería un plus adicional al mismo, dependerá del mix del producto, el poder captar este nicho.

Pregunta 5: Utiliza el Internet para hacer llamadas al extranjero?



Se ve que el 69% de los locales que dan el servicio de llamadas al exterior, utilizan el Internet, es decir utilizan un producto similar al que se plantea ofrecer y por lo tanto es un posible nicho de mercado, y si se hace una combinación con respecto al total de las encuestas, se puede decir que el 47% de todos los cybercafés, serían un posible nicho de mercado.

Pregunta 6: Con qué proveedor de voz sobre IP trabaja?



Aquí se ve claramente, cual es la principal competencia, ya que estos productos son similares al proyectado en cuanto a tecnología



y servicio; es decir de los clientes encuestados, a los que se podría catalogar como mercado para luchar contra la competencia, el 41% está siendo atendido actualmente por Net2phone y el 14% por VOIP2call, como los principales proveedores del mercado.

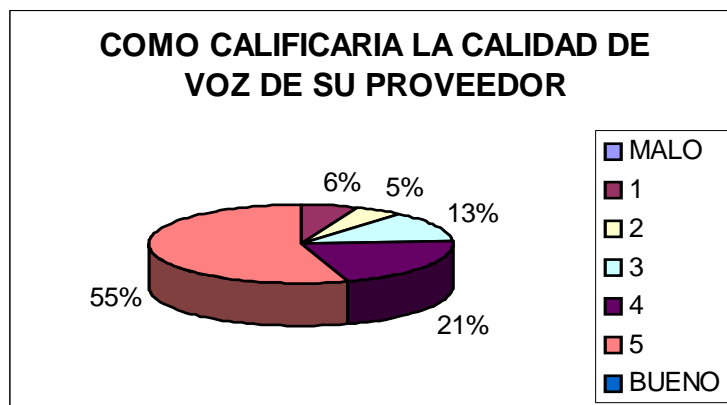
Pregunta 7: Desde hace cuánto tiempo?

Esta pregunta no aportó mucho con datos, ya que depende de los años de funcionamiento de cada local, por lo que se obtuvieron datos dispersos, lo que si se puede recalcar, es que Net2phone tiene una presencia de al menos 5 años, y sus equipos funcionan exclusivamente con su sistema, por lo que de alguna manera su mercado está cautivo y una de las claves para ingresar en el mismo, sería la baja inversión inicial para el cambio de equipos.

Pregunta 8: Cuál es el promedio mensual de minutos que utiliza o factura?

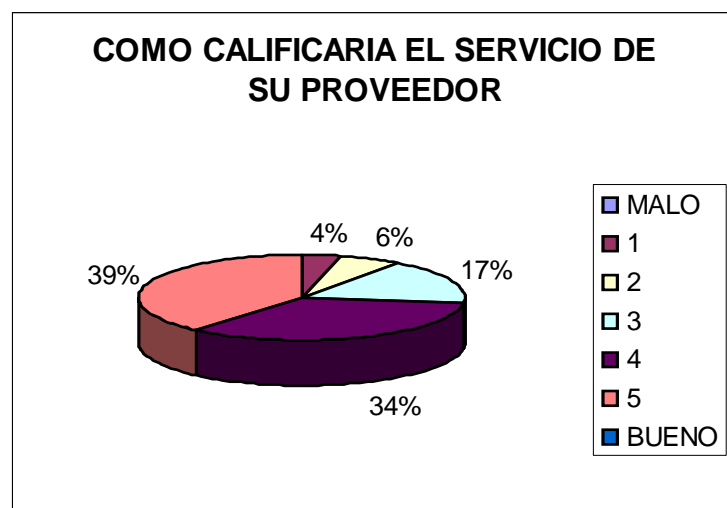
El valor promedio obtenido de las encuestas que si respondieron fue de 7.400 minutos mensuales por cybercafé, que es bastante cercano al promedio que se maneja en la industria, es decir este dato sirve para corroborar lo que se tenía como dato secundario, naturalmente, este dato se debe manejar con pinzas, ya que algunas personas no tenían el valor exacto, o no lo querían dar, y hacían una aproximación de acuerdo a su experiencia. Este dato servirá para planificar las ventas esperadas.

Pregunta 9: Como calificaría la calidad de voz de su proveedor, en una escala del 1 al 5 con uno como malo y 5 como bueno?



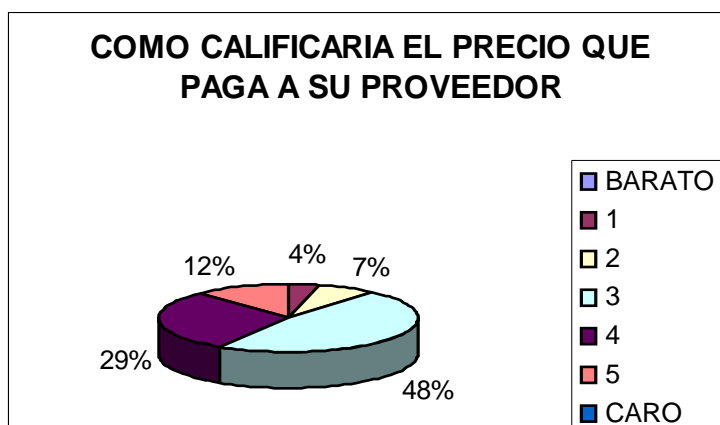
Es interesante ver, que la percepción mayoritaria (55%) es que el servicio es bueno y 21%, casi bueno; lo que quiere decir que con esta percepción, sería difícil el ingreso para una empresa nueva, a menos que ofrezca un excelente servicio y tecnología, superior a los actuales proveedores.

Pregunta 10: Como calificaría el servicio de su proveedor, en una escala del 1 al 5 con uno como malo y 5 como bueno?



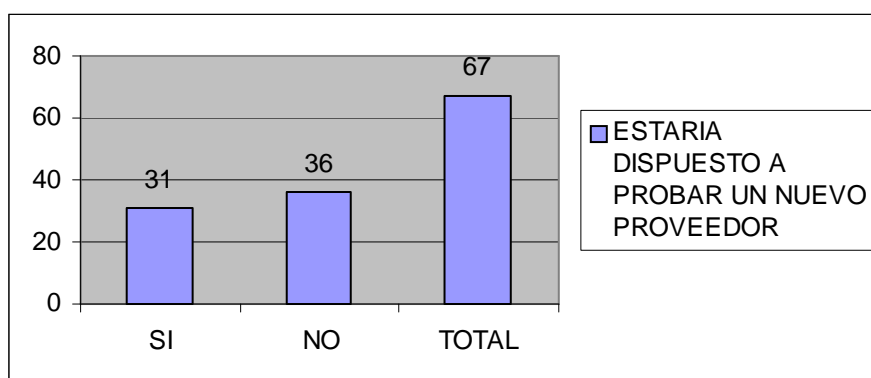
Es interesante ver, que la percepción mayoritaria (39%) es que el servicio es bueno y 34%, casi bueno, lo que indica que el nivel de servicio deberá ser excelente, para tener una ventaja competitiva.

Pregunta 11: Como calificaría el precio de su proveedor, en una escala del 1 al 5 con uno como barato y 5 como caro?



Es interesante ver, que la percepción mayoritaria (48%) es que el servicio tiene un precio intermedio, un 29% cree que es ligeramente caro y 12% cree que es caro. Esto da pautas y lineamientos, para establecer un precio futuro del servicio, teniendo en cuenta que un precio similar o ligeramente inferior sería una ventaja competitiva.

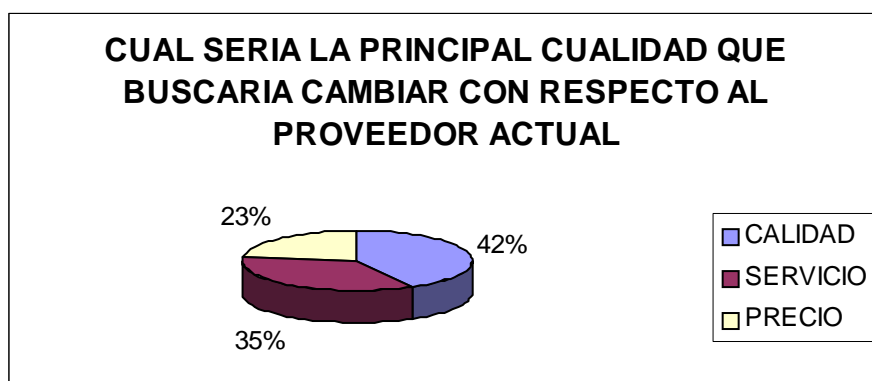
Pregunta 12: Estaría dispuesto a probar un nuevo proveedor?



Este dato es muy importante, da un nivel de 46% de apertura para probar un nuevo proveedor, se debe tomar en cuenta que esta pregunta fue respondida solo por los clientes que actualmente ya usan un producto similar al planificado, en ellos a priori, existe la inquietud de buscar algo mejor; y en la otra porción del mercado se

deberá hacer la exploración necesaria, para cambiar esta percepción. Se podría afirmar que por lo menos la mitad del mercado actual puede ser atacada para ganar clientes a la competencia, sin perder de vista los cybercafés que actualmente no están dando este servicio, pero manifestaron su interés en incursionar en este campo (Ver pregunta 4).

Pregunta 13:Cuál sería la principal cualidad que buscaría mejorar respecto al proveedor actual?



Esto ayuda a visualizar cual debería ser la estrategia para ganar mercado a la competencia, y como se puede ver, es bastante equilibrado, pero se debe dar énfasis a la calidad, al servicio y un poco menos al precio; es decir, no necesariamente se debe romper el mercado por precio, se podrá ingresar con un precio sólo ligeramente menor y ser superiores en calidad y sobretodo en servicio, que será la clave de todo.

Pregunta 14: Cuántos dólares estaría dispuesto a invertir para cambiar de proveedor o incursionar en el negocio?

Esta pregunta también arrojó valores muy dispersos, dando idea de la diferente percepción de la gente respecto al costo de un nuevo negocio o cambio, lo que sí se puede afirmar es que existe suficiente predisposición para realizar la inversión, en términos aceptables de costo.

#### **2.1.1.2. Segmentación del Mercado**

Tomando en cuenta el análisis de la población, descrito anteriormente, y el estudio de mercado en base a la encuesta tabulada, se puede llegar a determinar una segmentación del mercado, esta segmentación se la realiza en base al análisis de patrones de necesidades y factores de homogeneidad de la población reflejadas en la muestra.

Se utilizará 2 criterios para la segmentación: geográfico y tamaño (basado en la facturación) (dato obtenido en la encuesta).

Específicamente los clientes corresponderán a una prospección y segmentación geográfica pues existen sitios en la ciudad, en donde es notorio una alta densidad de cybercafés y que actualmente ya prestan el servicio de llamadas al extranjero y en segunda instancia se buscarán clientes que deseen incursionar en este nuevo negocio.

Se definirán tres zonas geográficas:

Sur, desde la Av. Patria hasta el Sur.

Centro, zona comprendida entre las Av. Patria y Av. Orellana.

Norte, desde la Av. Orellana hacia el Norte.

El segundo criterio de segmentación será en base al tamaño del cybercafé, que no necesariamente se refiere al tamaño físico, si no más bien al volumen de facturación en minutos o dinero, en base a lo cual se los podría clasificar como:

Pequeños, con una facturación menor a 5000 minutos o sea, compran alrededor de USD. 200 cada mes.

Medianos, con una facturación entre 5000 y 10000 minutos o sea, compran entre USD. 200 y USD. 400 por mes.

Grandes, con una facturación mayor a 10000 minutos o sea compras mayores a USD. 400 mensuales.

Con lo mencionado anteriormente, se puede representar en forma gráfica, la existencia de 9 segmentos de mercado:

Tamaño Ubicación	Norte	Centro	Sur
Grande	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Mediano	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Pequeño	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Cuadro No. 2.- Segmentos de mercado encontrados

### 2.1.1.3. Estimación de la Demanda

Para la estimación de la demanda se utilizarán los datos de la encuesta obtenidos en la pregunta No. 8 y que describe el promedio mensual que factura

un cybercafé, combinada con las respuestas obtenidas a las preguntas 3 y 4, sobre el servicio prestado, estos valores serán extrapolados al total de la población estudiada y luego serán proyectados a cinco años con una tasa de crecimiento del 10% anual, que corresponde a la tasa de crecimiento de la industria a decir de los indicadores de la Superintendencia de Telecomunicaciones, entre los años 2003 y 2005, de acuerdo al aumento de cybercafé registrados y al incremento en las llamadas al extranjero.

Se presentan los datos de demanda y demanda proyectada en los cuadros No. 2, y No. 3, respectivamente.

Datos de Cálculo	Porcentaje	Valor
Total de la población	100,00%	723
Servicio de llamadas al extranjero	68%	492
Utilizan internet para dar el servicio, de las anteriores.	69%	339
Promedio de minutos mensuales		7400
Costo promedio de un minuto USD		0.04
Tasa de crecimiento de la industria	10,00%	
<b>Valores Demanda</b>		
Demanda mensual promedio	100.344,00	USD
<b>Demanda anual promedio. AÑO 0</b>	1.204.128,00	USD

Cuadro No.3.- Cálculo de Demanda

Proyección a 5 años (USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1.324.540,80	1.456.994,88	1.602.694,37	1.762.963,80	1.939.260,19

Cuadro No.4.- Cálculo de Demanda proyectada

## 2.1.2. Análisis de la Competencia

A continuación unos gráficos, que indican la repartición del mercado tanto en minutos salientes mensualmente, como en dólares mensuales de facturación, para tener una idea del mercado sobre el cual se trabajará, y del cual se quiere tener una porción:

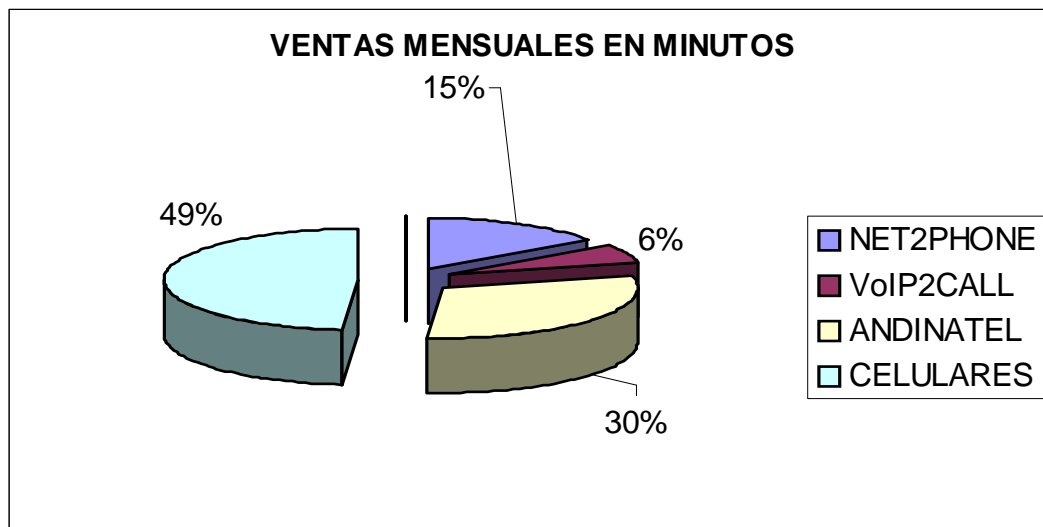


Gráfico 1.- Mercado Total en Minutos.

Fuente: Investigaciones de Andinatel

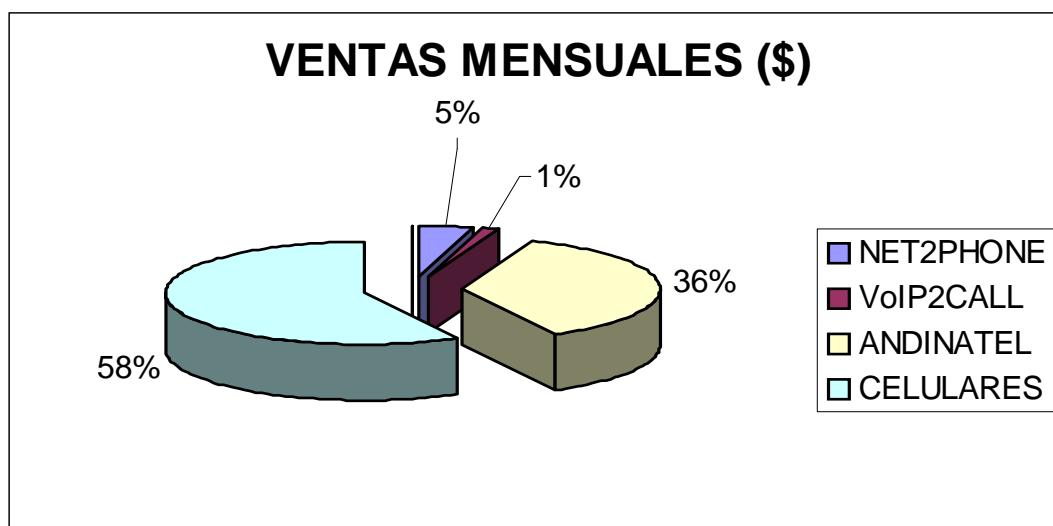


Gráfico 2.- Mercado Total en Dólares.

Fuente: Investigaciones de Andinatel

El mercado total, incluyendo a productos sustitutos como son telefonía fija y celular, está compuesto por 10.000.000 minutos de llamadas al exterior, lo que quiere decir \$1.680.000 mensuales, de acuerdo a los precios de facturación de los correspondientes actores.

### 2.1.2.1. Identificación y Características de los Competidores



La competencia directa, son empresas estructuradas en forma similar, es decir, distribuidoras de un mayorista localizado en Estados Unidos.

La competencia directa se puede clasificar en 2 grupos, por una parte: Net2phone, que es un proveedor que tiene presencia directa en Ecuador desde hace 7 años; y por otra parte, empresas relativamente nuevas, que han ingresado al mercado con el objeto de tener una porción del mismo, en vista de su crecimiento, entre las principales se puede destacar: VoIP2CALL y Delta three, que tienen presencia en Ecuador, desde hace aproximadamente 2 años.

A continuación se puede encontrar un detalle de las características de los 2 grupos mencionados anteriormente:

### **Net2phone**

Fortalezas:

Es el más antiguo en el mercado, por lo tanto, es el más reconocido y es el que tiene el mejor posicionamiento en la mente de los consumidores.

El hecho de llevar algunos años en el mercado, le permite entre otras cosas, tener una mayor experiencia en el negocio, tener un personal capacitado y una estructura administrativa y de negocio que está en marcha y funcionando.

Si llega a sentirse amenazado, al haber amortizado ya su inversión, fácilmente podría bajar precios y reducir su ganancia, si lo cree necesario.

Tiene una amplia cartera de clientes establecidos.

Sus equipos son propietarios, es decir, no son compatibles con otra marca, por lo que el servicio de minutos para llamar desde estos equipos, solo puede ser atendido por la misma empresa. Este hecho dificulta que los clientes antiguos experimenten con un nuevo proveedor, ya que esto implicaría una nueva inversión.

Precio competitivo, alrededor del cual estará el del servicio propuesto en el presente trabajo.

Debilidades:

No hay una rápida atención a los clientes, esto se observa en un experimento realizado: al tomar contacto con la empresa y solicitar información y una propuesta para iniciar un negocio, ésta nunca llegó, lo que nos da la idea de una falta de atención y cuidado en la forma de llevar las relaciones comerciales; además, sus clientes tienen interés en otro posible proveedor, si hay mejores condiciones.

Ha experimentado cierta comodidad, al no tener quien le haga competencia; ha descuidado el servicio, y la imagen de la empresa.

Prácticamente no realiza ningún tipo de publicidad, para guardar perfil bajo, ya que al ser actualmente el principal proveedor en Ecuador, de ésta tecnología, así mismo es al primero al que le tienen en la mira las autoridades regulatorias.

Para los clientes nuevos, no es muy atractiva la idea de que los equipos sean propietarios, ya que en la actualidad no interesa estar ligado a un proveedor eternamente, por lo que la tendencia en el mercado, no solamente en este particular, sino en todos los equipos que se desarrollan y fabrican, es satisfacer protocolos estandarizados, de tal manera que exista tanto interoperabilidad, como fácil reemplazo de una marca con otra, a través de equipos equivalentes o similares.

### **VOIP2CALL y DELTA THREE**

Fortalezas:

Precio competitivo, alrededor del cual estará el del servicio propuesto en el presente trabajo.

Tienen una política de atrapar subdistribuidores otorgando facilidades económicas para el establecimiento de locutorios completos, es decir tienen utilidades desde la venta de mobiliario, equipos y minutos para llamadas, pero además es una forma de enganchar al cliente al ofrecerle la facilidad de tener un negocio instalado, sin tener que preocuparse de varios detalles con varios proveedores.

Voip2call tiene una buena ubicación geográfica (Av. 12 de Octubre y Colón), al estar en un sitio central, de gran movimiento comercial y de reconocido estatus, le permite proyectar una imagen de seriedad y poderío económico, lo cual es bien visto por los posibles clientes.

Tiene una estructura comercial bien establecida: fuerza de ventas, cuya labor principal es la prospección de clientes.

Debilidades:

Están enfocados solo al establecimiento de nuevos locutorios propios de ellos, es decir están creando una cartera de clientes propia, lo que es más difícil que tratar de tomar una porción del mercado ya existente.

No tienen una clientela diversificada, están enfocados únicamente al establecimiento de locutorios o cyber cafés.

El manejo del negocio no está en manos de expertos en la materia, son personas que no tienen un perfil técnico, lo cual podría redundar en falta o demora en el servicio cuando se traten de problemas eminentemente técnicos.

En un pequeño experimento, al tomar contacto personal con la empresa, para solicitar los requisitos para establecer un negocio, se pudo notar que el gerente de ventas tiene un aire de que la empresa le está haciendo un gran favor a los dueños de los cybercafés, al permitirles usar su servicio y darles grandes

ganancias, lo que, tarde o temprano, puede generar rechazo, que puede ser capitalizado a favor de la competencia.

### **ANDINATEL Y CELULARES, COMO PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Fortalezas:

Tienen un inmenso aparato publicitario, que supera con creces cualquier intento de aproximación.

Es un servicio 24x7 y desde cualquier lugar.

La cobertura actual de estas empresas es a nivel nacional.

Son empresas con años en el mercado, lo que origina confianza total del usuario.

La tecnología que utilizan, tiene mayor grado de penetración en el mercado, en comparación con el Internet, y en realidad, tiene una mejor calidad de voz.

Debilidades:

Precios altos fijados en forma política, aproximadamente el doble, en promedio; y por la forma en que se fijan los precios, es muy difícil, por no decir imposible, que éstos precios puedan bajar a niveles de VoIP.

La tecnología se está desarrollando hacia VoIP, es decir los mayores avances se están haciendo en este campo, tanto en el desarrollo de tecnología como de equipos, lo que ha ocasionado muy poco avance en la tecnología tradicional de transmisión de voz.

### **Precios de la Competencia**

Producto	Net2phone	VOIP2CALL	ANDINATEL	CELULARES
Precio venta promedio (\$/min)	0.05	0.04	0.20	0.20
Volumen ventas (minutos al mes)	1'500.000	600.000	3'000.000	4'900.000

Cuadro No. 5.- Precios de la Competencia

En este cuadro se puede ver, los precios promedio de llamadas al extranjero, ya que los mismos varían de destino a destino, y el volumen de ventas, tanto de la competencia directa, como de los productos sustitutos. Es interesante notar, que los productos sustitutos, a pesar de tener un precio más alto, tienen el mayor volumen de ventas, esto es debido principalmente a la mejor calidad de voz y mayor capacidad de distribución y cobertura y por lo tanto mayor mercado que poseen en la actualidad. Así mismo, nos indica que la tecnología VoIP está en una etapa de franco crecimiento.

#### **2.1.2.2. Estimación de la Oferta**

Para la estimación de la oferta se utilizarán los datos obtenidos de las investigaciones de Andinatel, en lo referente al promedio de minutos mensuales que vende la principal competencia: Net2phone y Voip2call; el resto de actores son todavía pequeños y no presentan un volumen de ventas respetable, de tal forma que pueden ser dejados de lado, sin cometer un grave error.

Los datos de ventas de la competencia principal están resumidos en el cuadro No.5, estos valores serán tomados como el total de la oferta y luego serán proyectados a cinco años con una tasa de crecimiento del 10% anual, que corresponde a la tasa de crecimiento de la industria.

Se presentan los datos de oferta y oferta proyectada en los cuadros No. 6, y No. 7, respectivamente.

Datos de Cálculo	Porcentaje	Valor
Promedio de minutos mensuales		2.100.000
Costo promedio de un minuto USD		0.04
Tasa de crecimiento de la industria	10,00%	
Valores Oferta		
Oferta mensual promedio	84.000,00	USD
<b>Oferta anual promedio. AÑO 0</b>	1.008.000,00	USD

Cuadro No.6.- Cálculo de la Oferta

Proyección a 5 años (USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1.108.800,00	1.219.680,00	1.341.648,00	1.475.812,80	1.623.394,08

Cuadro No.7.- Cálculo de Oferta proyectada

### 2.1.3. Demanda Insatisfecha

La Demanda Insatisfecha no es otra cosa que la diferencia entre Demanda y Oferta en el mercado considerado anteriormente, en base a los cuadros No.3 y No.6, se tendrá como resultado la demanda insatisfecha del año 1, cuyo resultado se puede observar en el cuadro No.8; y en base a los cuadros No.4 y No.7, se obtendrá la demanda insatisfecha proyectada a 5 años, lo que se puede observar en el cuadro No.9.

Valor Demanda Insatisfecha		
Promedio mensual	16.344,00	USD
<b>Demanda Insatisfecha anual promedio. AÑO 0</b>	196.128,00	USD

Cuadro No.8.- Cálculo de la Demanda Insatisfecha

Proyección a 5 años (USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	215.740,80	237.314,88	261.046,37	287.151,00	315.866,11

Cuadro No.9.- Cálculo de Demanda Insatisfecha proyectada

#### 2.1.4. Análisis de Proveedores

Para el análisis de proveedores, se debe partir de la determinación de las necesidades de materia prima y productos necesarios para el normal desenvolvimiento futuro del negocio que se está planteando.

En este caso, la materia prima necesaria se reduce exclusivamente a los minutos de VoIP; es decir, se tiene que hablar de distribuidores mayoristas de minutos de VoIP; los que por tecnología y logística, generalmente están ubicados en la mayoría de los casos en Estados Unidos de Norteamérica.

Como fruto de contactos previos, con 3 grandes empresas, se puede decir que hay políticas bastante parecidas entre ellas, y sobre las que prácticamente no se puede hacer ninguna modificación y que son determinantes para el futuro giro del negocio; entre las que se puede mencionar:

Forma de pago.- Al ser los minutos de VoIP un elemento intangible, que está a disposición del futuro cliente en forma inmediata, y que no es susceptible de embargo o devolución; todos los proveedores exigen un pago anticipado del valor que el posible subdistribuidor solicite. La variación se da en cuanto a los límites mínimos de pedido inicial que exige cada proveedor.

Equipos para el usuario final.- Todos los proveedores aceptan el uso de equipos de 2 marcas principales: Linksys y Cisco, los cuales se encuentran en el mercado local, ya que no es una obligación que éstos sean provistos por el distribuidor de Estados Unidos.

Entonces, los parámetros diferenciadores entre proveedores serán:

Calidad de servicio.- Este es el parámetro más sensible, por cuanto es la calidad de voz, retardo, eco y llamadas completadas que se dan en el sistema. Todo esto es lo que percibe el usuario final y que en realidad hace que vuelva o no a usar el sistema.

Precio.- En este parámetro, se pueden encontrar algunas variaciones, ya que incluso se puede encontrar ofertas de subdistribuidores, a los que se les puede identificar fácilmente por tener un precio más alto que los distribuidores principales; y entre éstos también hay variaciones, que van de la mano con el parámetro anterior.

Adicionales.- En este parámetro se engloban otros elementos, que si bien es cierto que no son indispensables para el giro del negocio, no es menos cierto que ayudan a brindar valor agregado y valor diferenciador de la competencia, entre éstos se encuentran: Software de monitoreo y control de estados de cuenta, software para facturación para cybercafés.

En base a lo anterior, se puede realizar una matriz de comparación entre posibles proveedores, que se muestra a continuación:



	<i>Go2Call</i>	<i>United World</i>	<i>Voiceglobe</i>
<b>Calidad de Servicio</b>	Buena	Buena	Buena
<b>Precio Promedio (USD/min)</b>	0.02	0.023	0.021
<b>Adicionales</b>	Sin Costo	USD.500	USD. 750

Cuadro No.10.- Comparación entre posibles proveedores

En el cuadro anterior, se puede observar que entre los posibles proveedores, existe una gran similitud, solo con ligeras diferencias, y que si se toma en cuenta un contrato a largo plazo y de gran volumen de ventas, la diferencia se reduciría principalmente al precio promedio, en el cual se encuentra diferencias hasta del 15%. Esto da tranquilidad, para saber que no existe un solo proveedor y si por alguna razón hay que hacer un cambio, si existen alternativas.

De acuerdo al análisis anterior, el proveedor inicial escogido sería Go2Call.

## 2.2. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

### 2.2.1. Factores Económicos

El Ecuador en los últimos 6 años ha presentado una situación sui géneris al haber adoptado como moneda el dólar, tras dolorosos episodios como el congelamiento bancario. A partir de entonces, la inflación anual acumulada ha

venido decreciendo, desde valores extremadamente altos (20%) hasta el valor actual (Septiembre del 2006): 3.36%, según cifras oficiales del Banco Central del Ecuador.

El efecto principal de la inflación es el aumento de los precios de los productos y servicios, y la disminución del poder adquisitivo de los salarios.

Otra variable que debe ser tomada en cuenta es la tasa de desempleo, que según el reporte del Banco Central es 9.94% (Septiembre del 2006). Claro que este valor de alguna manera es mentiroso, ya que no refleja una mejora en la situación económica del país, sino que más bien el porcentaje ha disminuido principalmente porque muchos Ecuatorianos que estaban en situación de desempleo, subempleo o inclusive con empleo, han tomado la dura decisión de migrar al extranjero, por lo que se considera que en realidad el desempleo va en aumento en el Ecuador.

### **2.2.2. Factores Sociales**

Las oleadas migratorias desde Ecuador han recorrido distancias tan largas como Europa en la actualidad, o tan cercanas como Venezuela, hace unos veinte años, donde hay muchos ecuatorianos afincados.

Se estima que 1,5 millones de ecuatorianos han salido del país en los últimos seis años en busca de mejores oportunidades de empleo tras la crisis financiera que se desató en 1999, que provocó el cierre de varios bancos y su paso a manos del Estado.

Ahora, la migración aporta a la economía. Las remesas de recursos del exterior se han convertido en una de las principales fuentes de ingreso del país, pues el Ecuador ha experimentado uno de los flujos más importantes de su población hacia Estados Unidos y Europa.

Un reporte del Ministerio de Finanzas asegura que el ingreso por remesas al país, es de unos 2.500 millones de dólares en el 2005, constituyéndose en el segundo rubro de ingreso de divisas para el país.

En este sentido, el aporte del migrante ecuatoriano representa un importante factor económico para el desarrollo del país.

Los destinos de los viajeros se han diversificado. Estados Unidos sigue siendo una ruta importante para los ecuatorianos, pero las limitaciones existentes para los migrantes en ese país y las relativas facilidades de ingreso a otros, han permitido que países de Europa y de América Latina, en mejores condiciones económicas que las de Ecuador, estén receptando al mejor recurso que tiene este país: su gente, que aquí no encuentra un espacio para desarrollarse.

Otro destino preferido por los profesionales ecuatorianos ahora es Canadá, pero esa emigración requiere dinero para solventar la estadía hasta que el emigrante logre establecerse.

Hay razones poderosas que han obligado a los ecuatorianos a tomar tan drástica decisión. La fundamental: la situación económica. Los salarios en el Ecuador no alcanzan para cubrir elementales necesidades de una familia. La denominada "canasta familiar" (valor estimado de los gastos mensuales de una familia para sobrevivir), supera en un 100% el ingreso mensual de un obrero. Aún trabajando dos miembros de una familia, su ingreso familiar alcanzará para un modesto alquiler, una deficitaria alimentación, transporte, agua y luz eléctrica; más no será suficiente para educación, vestido, medicinas, etc.

Las condiciones económicas y políticas del Ecuador actual, han ocasionado una alta tasa de migración, este factor social trae como consecuencia que las familias ecuatorianas se han visto divididas, algunos miembros viven en el extranjero y otros permanecen en nuestro país. Esto ha generado la necesidad de mantener la comunicación a través de distintos medios, entre los que

podemos mencionar: e-mails, llamadas telefónicas, cartas y en contados casos visitas personales.

En años anteriores, Estados Unidos ha sido la meta de los migrantes, sin embargo a partir de 1998 España es la nueva meta; luego están Australia, Francia, Israel, Italia, Canadá, Chile Perú y Argentina.

Pero la cifra real de los personas que han salido del Ecuador se desconoce, pues existen los casos de los que viajan de forma ilegal, especialmente a EE.UU.

En términos globales, se estima que tres millones de ecuatorianos (25% de la población nacional) estarían residiendo actualmente en el exterior. De ellos, un millón quinientos mil estarían en los Estados Unidos.

A todo esto, también se debe añadir un fenómeno inverso que se está dando con los países vecinos: Perú y Colombia, debido a los mejores salarios relativos y a mejores condiciones de vida, en los dos últimos años se ha experimentado una gran presencia de Peruanos y Colombianos en Ecuador, tanto legales como ilegales, que van desplazando a los ecuatorianos en plazas de trabajo relacionadas principalmente con el sector de la construcción y con el sector agrícola. Al ser un fenómeno nuevo y que realmente está fuera de control, no existen cifras exactas, pero de las estimaciones realizadas por el Departamento de Migración de la Policía, se habla de alrededor de 300.000 personas que actualmente viven en el Ecuador, procedentes de Perú y Colombia.

### **2.2.3. Factores Tecnológicos**

Los migrantes ecuatorianos se integran a la fuerza laboral sin perder los nexos con el Ecuador, y aquí es en donde las nuevas tecnologías juegan un papel preponderante. Los cybercafés han proliferado en Ecuador y son el principal

nexo con los migrantes que inicialmente también desde cybercafés y -una vez que estabilizan su economía- con sus propias computadoras, utilizan el correo electrónico, chatting y el correo de voz para mantener el contacto con sus familias.

Actualmente una de las tendencias tecnológicas marcadas es el desarrollo para el envío de las señales de voz a través del protocolo de Internet (VoIP), lo que ha ocasionado que muchas de las llamadas telefónicas actualmente utilicen este medio, ya que abaratan el costo de las mismas. En la actualidad incluso las llamadas internas entre empresas del mismo grupo usan esta tecnología para optimizar el uso de los recursos existentes.

Estas tecnologías no se desarrollan en forma local, y todas las plataformas de comunicación están localizadas en el extranjero.

Como todo avance tecnológico, se va masificando con el paso del tiempo, casi como una respuesta natural a la disminución de precio que se experimenta con el paso de los años.

#### **2.2.4. Factores Políticos**

Según la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada, en el Artículo 21, se indica que el Consejo Nacional de Telecomunicaciones es el ente autorizado para la aprobación de los pliegos tarifarios propuestos por los operadores. Este ente es eminentemente político, por lo que las tarifas locales aprobadas, están por debajo del techo tarifario permitido de acuerdo a los estudios realizados.

La fijación del costo de las llamadas telefónicas en Ecuador, es básicamente política, por lo que el costo de las llamadas telefónicas internacionales es alto, debido al subsidio que prestan a las llamadas locales. Para estar en niveles internacionales, en el costo de las llamadas, se deberían bajar sus valores y

subir los precios de la telefonía local (las 2 cosas a la vez, para que las operadoras no pierdan respecto a los niveles actuales). Esto tendría un costo político bastante alto, que incluso podría ocasionar caídas de gobiernos como los experimentados en los últimos años, por lo que no se cree que esto pueda suceder en el futuro, ni siquiera a largo plazo.

### **2.2.5. Factores Legales**

Actualmente, el hacer llamadas por Internet, está en un vacío legal, si bien es cierto que no tienen una aprobación tácita, también es cierto que no tienen ninguna prohibición ni castigo, muestra de ello son la existencia de miles de café net en nuestro país, que realizan llamadas al exterior a través de Internet.

En la Ley Especial de Telecomunicaciones se establece que inicialmente forman parte de los servicios finales: "...los siguientes: telefónico rural, urbano, interurbano e internacional; videotelefónico: telefax; burofax; datafax; videotex, telefónico móvil automático, telefónico móvil marítimo o aeronáutico de correspondencia pública; telegráfico; radiotelegráfico; de teles y de teletextos". Esto significa que la telefonía internacional es un servicio final.

No se ha expedido un Reglamento específico para la prestación del servicio de telefonía internacional, sin embargo, en la actualidad 10 empresas tienen concesión para la prestación de ese servicio, con la limitación de que es únicamente para sus abonados, a excepción de ANDINATEL S.A. y PACIFICTEL S.A., que no tienen esta restricción en sus contratos de Concesión, el resto de operadores: OTECEL S.A., CONECEL S.A., TELECSA S.A., LINKOTEL, ETAPATELECOM, SETEL S.A., y ECUADOR TELECOM. S.A. tienen la cláusula de limitación. ETAPA es un caso especial al operar habilitado por una ordenanza municipal y por una reforma a la Ley de Telecomunicaciones.

El 20 de julio del año 2000, el Consejo Nacional de Telecomunicaciones emite la Resolución No. 266-13-CONATEL-2000, en la que por primera vez se

definen los servicios que se prestan sobre Internet y que pueden ser comercializados por los Cybercafés. Como disposición transitoria, se incluye una que establece: “Mientras se mantenga el régimen de exclusividad regulada para otorgar el servicio de telefonía fija, los Cybercafés que deseen comercializar servicios que hayan sido otorgados en exclusividad, deberán obtener y presentar, previo su registro, un convenio comercial con las operadoras beneficiarias de dicha exclusividad”.

Pero mediante la Resolución No. 461-19-CONATEL-2000, del 5 de octubre de 2000, el Consejo establece excepciones a las regulaciones impuestas por la Resolución No. 266-13-CONATEL-2000; entre ellas señala que: “Aquellos cybercafés que no hubieran obtenido convenios de explotación de voz sobre Internet con las operadoras de telefonía fija, por causas imputables a la operadora, podrán registrarse dentro del mismo plazo y seguir operando hasta obtener dicho convenio, debiendo firmarlo una vez que éste se encuentre disponible”.

Además, el grupo de trabajo de UIT, en “The Essential Report on IP Telephony”, respecto a la Telefonía Internet indica que “La combinación del término Internet con el término telefonía puede ser inapropiado”. El Internet ofrece muchas posibilidades a los usuarios, incluyendo la habilidad de llevar voz de manera bidireccional en tiempo real o en tiempo casi real. Ellos consideran ésta como una capacidad intrínseca del Internet y no un servicio de telecomunicaciones.

Es más, por estos días, en el CONATEL está por salir una resolución con la cual prácticamente se aprobará el servicio de Voz a través del Internet, legalizándose completamente la venta, distribución, subdistribución y uso de equipos, terminales y minutos de VoIP.

### **2.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

### 2.3.1. Oportunidades

De las principales variables analizadas anteriormente, se puede colegir las siguientes oportunidades:

- Se ve que el mercado de VoIP está en franco crecimiento, lo que implica que hay una necesidad creciente del servicio, y por lo tanto habrá un crecimiento sostenido de los clientes.
- Facilidad para ingresar con precio competitivo con respecto a los valores que se manejan actualmente en el mercado.
- De las primeras pruebas realizadas, se puede concluir que el nivel de calidad será bueno, y será aceptable para competir con los actuales actores del mercado de VoIP.
- No hay mucha competencia, al ser un servicio relativamente nuevo, y que está siendo liberado a la libre competencia.
- Como consecuencia de la constante inflación y por lo tanto pérdida del poder adquisitivo del dinero, y además como parte de la cultura propia de los Ecuatorianos, todo bien o servicio que implique un ahorro de dinero, tiene un alto nivel de aceptación, siendo éste el caso de VoIP vs. Telefonía tradicional.
- La alta tasa real de desempleo y subempleo en el Ecuador, origina que las personas constantemente estén buscando nuevos medios de subsistencia, lo que da origen al constante apareamiento de negocios pequeños, siendo el boom actual los cybercafés o locutorios, lo que implica un aumento de los futuros clientes.
- El gran fenómeno actual de la migración en doble vía (Ecuatorianos al exterior y extranjeros que vienen al Ecuador), ha dado como resultado



una gran necesidad de comunicación entre el Ecuador y el resto del mundo, acentuado por la forma de ser de los Ecuatorianos, que tienen un gran apego por la familia y por mantener los lazos de amor y amistad, ocasionando un gran incremento en el tráfico internacional de llamadas.

- Como consecuencia de la migración hay un gran flujo de remesas al país, que entre otras cosas están sirviendo para dinamizar la economía en el área de la construcción y con el establecimiento de pequeños negocios, lo que da como resultado una mayor y frecuente necesidad de comunicación.
- Al ser las plataformas tecnológicas de VoIP de origen extranjero, no es un servicio que se pueda adquirir fácilmente a la vuelta de la esquina, lo cual limita la presencia de la competencia, y quienes tengan acceso inicial a este mercado, podrán realizar mejores negociaciones tanto con los proveedores como con los clientes.
- El precio de las llamadas internacionales realizadas por medios tradicionales y convencionales se fija en forma política, por lo que se tiene la seguridad de que este producto sustituto siempre será mucho más caro que la alternativa de VoIP, la cual incluso va con tendencia a la baja, como todo producto tecnológico.
- En el aspecto legal, al no existir ningún tipo de impedimento, y más bien al estar muy cerca de la legalización completa de VoIP, se deberá aprovechar el tiempo para establecer una empresa pionera en este tipo de servicio, que logra sacar ventaja competitiva a los futuros competidores, que sin lugar a dudas irán apareciendo.

### **2.3.2. Amenazas**

Las principales amenazas determinadas son:

- Al ser un mercado en franco crecimiento, es fácil que otras personas capten lo atractivo del mismo, y con ello el incremento de la competencia será alto.
- La legalización completa del servicio de VoIP, ocasionará también un gran incremento en la competencia, no solo con presencia de empresas locales, sino también empresas internacionales, con mayor soporte administrativo y financiero.
- El aumento de la competencia traerá como consecuencia la reducción de los precios de venta al público y con ello la disminución de los márgenes de utilidad.
- Una de las principales amenazas, es el sentimiento de fidelidad al proveedor actual o de miedo a probar un cambio, que se da en ciertos clientes, ya que en cierto porcentaje del mercado, creen en el refrán: mejor malo conocido, que bueno por conocer.
- La inflación hace necesaria la revisión constante de los precios de venta de los bienes o servicios, ya que por la misma causa constantemente se aumentan los costos de producción, ya sea en costo de personal, o costo de materia prima, etc. Esto es una traba, ya que el cliente es muy sensible a una subida de precio, y un pequeño margen de incremento, puede ocasionar la pérdida de un gran número de clientes. Esto implica muchas veces, ver como se reducen los márgenes de ganancia, pero a la vez se mantiene a los clientes satisfechos y se logra una cierta fidelización.
- El constante aparecimiento de negocios pequeños como cybercafés, ocasiona la canibalización entre los mismos, los cuales ven disminuir sus márgenes de utilidad, y a la vez presionan a sus proveedores para que los precios tiendan a la baja, so pena de cambio de proveedor.

- Al ser VoIP un desarrollo tecnológico nuevo, poco a poco se le está perdiendo el miedo, y más bien poco a poco hay más interesados en el mismo y en todas las facilidades que presta; al ser un producto tecnológico, poco a poco irá disminuyendo de precio, todo lo cual implica que irá apareciendo gran competencia, que originará disminución en los márgenes de ganancia.
- La globalización, la migración y el World Wide Web, están ocasionando que muchos bienes y servicios se puedan adquirir en el extranjero, el comprar minutos de VoIP no es la excepción y se debe tener muy en cuenta este tipo de competencia que es una amenaza, que hasta ahora no ha ingresado profundamente por otras limitaciones como acceso al Internet o dificultades para realizar pagos al exterior, pero no se debe perder de vista que estas limitaciones irán desapareciendo poco a poco.

## **2.4. FACTORES CLAVES DE EXITO**

Los tips más importantes que se deberán tener en cuenta son:

- Dar un valor agregado al producto, lo que se conseguirá con una atención oportuna al cliente, si se quiere, hasta cierto punto se deberá prever las necesidades del cliente, lo que se consigue con visitas regulares y llevando fichas completas de atención al cliente. Aprovechando los avances tecnológicos, se deberá diseñar una plataforma que permita la atención rápida y efectiva en todas las necesidades de los clientes: compra de minutos, revisión de cuentas, problemas, etc.
- La plataforma de VoIP escogida, deberá presentar una inmejorable calidad de voz, para lo cual se deberá buscar un proveedor que tenga tecnología de punta, que asegure un alto porcentaje de disponibilidad del servicio y de completación de llamadas.

- El precio deberá ser acorde a los que se manejan actualmente en el mercado, de ninguna manera puede ser un precio superior, bajo ningún concepto.
- Como garantía de calidad, los técnicos, el personal de ventas, y todo el equipo humano, deberá ser altamente capacitado, tanto en el aspecto técnico, como en el de relaciones humanas. Al tratarse de un producto que no puede diferenciarse por sí mismo de otros, la diferencia será ese algo más que pone la empresa con todo su recurso humano: líderes, visionarios, planes estratégicos y de marketing, capaces de diferenciarse y adaptarse a las condiciones variantes del futuro.
- Finalmente, una clave importante será fidelizar tanto al cliente externo, como al cliente interno, con constante capacitación e incentivos, que eviten la alta deserción, tan común en las empresas locales.

## **CAPITULO 3: DISEÑO ADMINISTRATIVO Y DE MARKETING**

### **3.1. PROPUESTAS ESTRATEGICAS**

La estrategia es la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones, que permitan a una empresa lograr sus objetivos; todas las actividades de la vida, exigen una planeación previa y la definición de actividades a desarrollarse, con

el objetivo de obtener un resultado, esto se llama estrategia; y es lo que se abordará en el presente capítulo.

### **3.1.1. Misión**

La declaración de la misión, es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa. Es la respuesta a una pregunta clave: cuál es nuestro negocio?. Una declaración de la misión definida es primordial para establecer los objetivos y formular la estrategia (1).

La declaración de la misión deberá incluir todos los componentes básicos siguientes (1):

- a) Clientes.
- b) Productos o servicios ofertados.
- c) Mercado al cual se dirigirá la empresa.
- d) Tecnología.
- e) Interés en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
- f) Creencias, valores y ética de la empresa.
- g) Capacidad distintiva o ventaja competitiva propia.
- h) Preocupación por la imagen pública.

(1) Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Novena Edición

- i) Interés en los empleados.

Tomando en cuenta todo lo anterior, a continuación se presenta la declaración de la Misión de la empresa:

Ser una empresa dedicada a la provisión de servicios de comunicación para todos los cybercafés y empresas del Ecuador, contando para ello con tecnología de punta, que asegure un gran desempeño para el cliente, y que genere rentabilidad para la empresa, garantizando su supervivencia y desarrollo. Todos los negocios se realizarán con transparencia para de esta

manera convertirse en líderes en el mercado de las Telecomunicaciones, sin olvidar jamás que los colaboradores son el pilar fundamental sobre el que se desarrollará la actividad de la empresa, por lo que siempre será una premisa su capacitación y desarrollo; más aún, siempre se resaltarán que las Telecomunicaciones son una necesidad para los pueblos más alejados, por lo que el desarrollo de éstos, será la contribución social al engrandecimiento del país.

### **3.1.2. Visión**

La declaración de la visión, es una declaración de lo que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Es la respuesta a una pregunta básica: Qué queremos llegar a ser?. Es decir, la visión es la condición posible y deseable de una empresa en el futuro. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración (2).

Con los antecedentes, la declaración de la visión para ser alcanzada en los próximos 5 años será:

Ser una empresa líder en el mercado de las Telecomunicaciones, al ofrecer servicios de calidad, con tecnología de punta y siempre a la vanguardia del mercado en innovación y desarrollo de soluciones.

(2) Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Novena Edición

### **3.1.3. Objetivos**

En esta parte, se deben diferenciar los objetivos en 2: Financieros y Mercadológicos.

#### **3.1.3.1 Objetivos Financieros**

- Alcanzar un nivel de ventas que permita llegar al punto de equilibrio en un período no mayor a cuatro meses, luego del inicio de operaciones.

- Alcanzar una rentabilidad del 25% al final del quinto año de operaciones.

### **3.1.3.2 Objetivos Mercadológicos**

- Obtener el 4% del mercado en los 4 primeros meses, el 10% al final del primer año, el 22% al final del tercer año y el 25% al final del quinto año.
- Posicionar a la empresa como una marca de gran servicio, como un socio para el negocio de las telecomunicaciones, con un precio justo y conveniente.

## **3.2. PROPUESTA MERCADOLÓGICA**

Esta parte del estudio, enfoca los análisis referentes al Marketing propiamente dicho, es decir, plantear propuestas y estrategias para encontrar las formas de satisfacer a los clientes en forma efectiva y eficiente.

### **3.2.1. Selección del Segmento Meta**

Del análisis realizado en el capítulo anterior, se obtuvo los segmentos existentes en el mercado, se deberá elegir uno o más segmentos como mercado meta y en base a esto, se deberá diseñar las estrategias a ser aplicadas.

En el capítulo anterior se encontró la existencia de 9 segmentos de mercado, ya que los cybercafés fueron clasificados en base a tamaño y a ubicación física.

Debido a que se quiere tener relaciones comerciales con todos o con la mayoría de los cybercafés, entonces el segmento meta será en realidad todos los clientes en el mercado, lo que implica aplicar una estrategia de marketing masivo, con un solo marketing mix enfocado hacia todos los clientes del mercado.

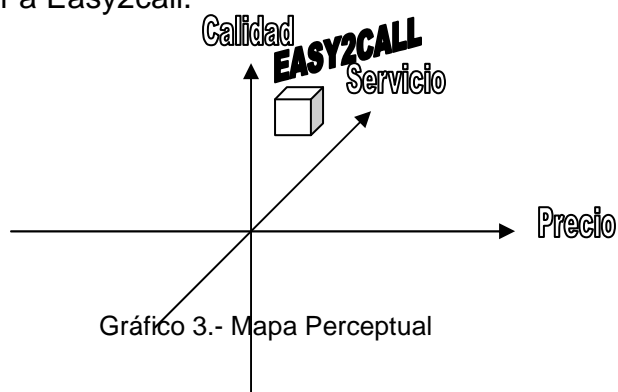
Sin embargo, dentro de esta decisión, se debe tener muy en cuenta que en el inicio de operaciones, se deberá dar prioridad a aquellos posibles clientes que presenten mayor probabilidad de utilizar el servicio propuesto, que serían los cybercafés pequeños y medianos, localizados en los sectores norte y sur.

### 3.2.2. Estrategia de Posicionamiento

Una vez determinados los diferentes segmentos potenciales, o segmentos meta, se debe pensar en la manera en que los clientes relacionarán el nombre de Easy2call en el mundo de las telecomunicaciones de VoIP. Los conceptos más importantes para los clientes son:

- Calidad.
- Servicio.
- Precio.

En base a estos conceptos, se podría registrar un mapa perceptual en el cual se aspira a posicionar a Easy2call.



El gráfico significa que se quiere relacionar el nombre de Easy2call con un precio similar o relativamente inferior al de la competencia, pero con una gran calidad y gran servicio.

### 3.2.3. Marketing Mix

En este punto, se desarrollan estrategias, para lograr que el consumidor potencial sea un consumidor efectivo.



### 3.2.3.1 Producto

En sentido estricto, un producto es un conjunto de atributos fundamentales unidos en una forma identificable. Cada producto se identifica por un nombre descriptivo o genérico, que el común de la gente entiende. En este caso, el producto genérico es la comunicación de Voz a través de Internet o VoIP, siendo el producto básico el del servicio de comunicación, que satisface la necesidad de enlazar a dos personas ubicadas en diferentes partes del mundo para intercambiar opiniones y más.

El proceso genérico del negocio, es la compra al por mayor de una cierta capacidad de minutos para realizar llamadas al extranjero, es decir, un valor en dólares da acceso a una cantidad de minutos para hacer llamadas al extranjero. El costo del minuto, depende del destino de la llamada, y a través de un sistema computacional adquirido al proveedor, se estará en capacidad de generar códigos y cuentas individuales para vender estos minutos a los clientes, de igual manera, un valor en dólares dará acceso a una capacidad en minutos para realizar llamadas.

Con lo expuesto anteriormente y por lo visto en capítulos anteriores, es natural que existan productos similares en el mercado, por lo que el trabajo es obtener un producto que se diferencie de los otros. Este es el concepto de producto aumentado. En este caso, a falta de diferencias físicas en el producto (por ser un servicio tiene la característica de intangibilidad), y para que el cliente pueda apreciar diferencias, se añadirán características atractivas y susceptibles de ser promovidas:

Primero, a través de una mejor calidad en la transmisión de voz, en la comunicación al extranjero, ya que éste es el principal problema que se debe satisfacer para que el cliente esté satisfecho. Esto se consigue gracias al servicio de banda ancha mínimo de 256 K, que se piensa contratar y recomendar a los clientes (ANDINANET) y gracias a los equipos y servidores

instalados en Estados Unidos, por parte del proveedor. Para acceder a este producto, el usuario deberá disponer de conexión de banda ancha a Internet, y de un elemento de interfase (tipo Cisco ATA-186, Linksys PAP2 u otras) para conectar cualquier teléfono. Estas interfases serán prestadas sin costo al cliente.

Segundo, se brindará un servicio de 11 horas ininterrumpidas de atención a los clientes, de 8 am a 7 pm, con el objeto de absolver sus inquietudes y cargar saldo en sus cuentas si es del caso, de tal forma de que tengan un servicio extendido, superior al de la competencia, y que permita captar mercado. Esto se garantiza con la presencia del Gerente y turnos por parte del resto de empleados, ya que no es necesario que las 11 horas se encuentre todo el personal. Para que las horas extras no sean una carga, se bonificarán las mismas.

Tercero, con lo anterior y más un eslogan memorable y una combinación de colores atractiva que serán creados a través de una agencia de publicidad, se creará una imagen de marca eficaz, al tener un tema total que abarque y cuide todos los aspectos.

En cuanto a la cartera de productos, de inicio, estará conformada únicamente por la venta del servicio a los cybercafés, a través de cuentas individuales creadas para cada uno, a las cuales se les va añadiendo saldo en dólares de acuerdo a los pagos de los clientes; y a futuro mediato, se podrá comercializar a través de tarjetas prepago, que dan acceso a un código, el cual, de igual manera permite realizar llamadas de acuerdo al valor económico de la tarjeta, se fabricarán y comercializarán tarjetas prepago de \$2, \$5 y \$10, que estén disponibles en los mismos cybercafés y a través de una red de distribuidores 24 horas, como farmacias, para que los usuarios finales que necesiten comunicación urgente, las tengan siempre a mano.

### **3.2.3.2 Comunicación**

En la promoción o comunicación, están involucrados varios temas que deben ser cubiertos:

Por ser una empresa nueva en el mercado, se deberá invertir bastante dinero para promoción en los meses iniciales, para llegar a los posibles clientes.

Esta promoción irá dirigida de inicio a captar el mercado meta, a través de:

### ***Publicidad***

En este aspecto, se harán varias cosas, lo principal será el desarrollo de una página web interactiva, en la cual además de información sobre la empresa, clientes, productos y áreas de servicio, se encontrarán links a través de los cuales los clientes podrán tener acceso a su cuenta, por medio de claves personales, y en donde encontrarán información útil para ellos como: historial de llamadas, saldo, historial de compras, etc. Costo estimado: USD. 1200.

También se hará uso de la publicidad tradicional, esto es: Para el lanzamiento, se pactará anuncios en un periódico de circulación nacional, en un 1/8 de página, a color, durante 2 días domingo. Costo estimado: USD. 1000

Se realizará la impresión de trípticos de presentación, con información de la empresa y los servicios ofertados. Costo estimado: USD. 100.

Por la cercanía de la época navideña, se ha pensado en contratar la elaboración de pequeños artículos que a más de ser publicitarios, sirven como regalos para los futuros clientes, como: camisetas, jarros, esferos, relojes, etc. Costo estimado: USD. 300.

### ***Fuerza de Ventas***

Se planea la contratación de un grupo de 3 personas, que constituirán la fuerza de ventas; para llegar al mercado, en base a la segmentación detallada en capítulos anteriores. Gracias a algunos contactos, se tiene acceso a un

registro de cybercafés, en el cual si bien es cierto que no están todos, se puede decir que está la mayoría. Los vendedores contratados se encargarán de realizar una primera prospección telefónica, de existir el número telefónico, luego visitas personales, con el objeto de primero dar a conocer la empresa y el producto y posteriormente entablar relaciones comerciales.

Como parte del trabajo de la fuerza de ventas también estará la obligación de hacer un barrido de posibles clientes, en función de la zona geográfica asignada. El costo de la fuerza de ventas estimado es USD.1000 mensuales más los extras como comisiones, vacaciones, décimos, etc.

Para efecto de visitas, se elaborará papelería tradicional, como hojas, sobres y tarjetas. Costo estimado: USD. 150.

### ***Promoción de Ventas***

En este rubro se puede enmarcar el hecho de que de inicio se piensa ingresar con un precio más bajo que la competencia, pero destacando que se trata de una promoción de lanzamiento únicamente, ya que en el futuro se piensa reajustar las tarifas.

Así mismo, por montos de compra superiores a USD. 500 mensuales, se otorgará un descuento de 5%.

### ***Relaciones Públicas***

Se hará un lanzamiento de la empresa en un hotel 5 estrellas (Swisshotel), en el mes de Noviembre del 2006, con un cóctel, al cual estarán invitados los gerentes y/o propietarios de los cybercafés. Costo estimado: USD. 1500 (para 100 invitados).

### **3.2.3.3 Distribución**

Debido a la clase de negocio que se está pensando implementar, no es muy importante estar en una avenida principal, por ejemplo, ya que el negocio no será la venta al detal ni al público común y corriente que pasa por la calle.

La ubicación es importante para atender a los posibles clientes, ya que se utilizará el sistema de distribución directa a través de la fuerza de ventas como canal de venta del producto. Una buena ubicación, permitirá una interacción personal con los clientes, de ser necesario.

La Fuerza de ventas será la encargada de realizar las visitas a los propietarios o gerentes de los cybercafés, primero con fines de presentación y prospección, y luego con el objeto de cerrar el negocio. Así mismo, serán los encargados de llevar y actualizar las fichas de cliente, con toda la información necesaria y pertinente.

Se realizarán reuniones cortas semanales de coordinación de ventas y reuniones mensuales completas de reporte de ventas, lideradas por el Gerente General que a la vez hará las veces de Gerente de Ventas.

La ubicación es importante, por el respaldo, confianza e imagen que se debe proyectar a los clientes, tanto al cliente interno como al cliente externo. Es por esto, que la oficina será de aproximadamente 100 m<sup>2</sup>, ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito, en el sector comprendido entre la Naciones Unidas, Colón, Eloy Alfaro, Av. América, con equipos y mobiliario de primera, de tal forma de que sea atractivo y ofrezca una imagen ganadora.

El tener una página de Internet interactiva, facilitará mucho la interacción con los clientes y formará parte del canal de distribución directa.

#### **3.2.3.4 Precio**

Del estudio de la competencia realizado, se tiene a disposición los precios por minuto que están cobrando actualmente para llamadas al extranjero las

empresas distribuidoras de Net2phone y VOIP2CALL. Luego de hacer una comparación con los costos, se puede ver que por minuto, permite un margen bruto de utilidad del 45% promedio y con eso se llegaría a precios similares a la competencia.

Lo anterior, unido al punto de equilibrio, al retorno sobre la inversión, al tiempo para recuperar la inversión, da como resultado que se puede bajar la utilidad bruta al 35% promedio, de tal forma que se pueda ingresar con un precio promedio inferior en 10% a los precios de la competencia, y poder captar clientes, abrir mercado y ganar espacio a la competencia; para posteriormente y en base a la reacción de la misma, verificar si se mantienen los precios de introducción o se puede realizar algún incremento.

El precio para cada país destino, varía en el costo, y por lo tanto también varía también el precio de venta, como ejemplo de comparación, a continuación se detalla los precios de venta a los cybercafés para algunos destinos típicos:

<i>DESTINO</i>	<i>NET2PHONE</i>	<i>VOIP2CALL</i>	<i>EASY2CALL</i>
USA	\$0.038	\$0.04	<b>\$0.029</b>
España	\$0.045	\$0.06	<b>\$0.034</b>
Italia	\$0.053	\$0.06	<b>\$0.034</b>

Cuadro No.11 Precios de venta a los cybercafés para destinos comunes

### 3.3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

#### 3.3.1. Diseño de la Organización

Para cumplir con los objetivos planteados, la empresa deberá tener una estructura funcional y ágil; a continuación se detalla el organigrama propuesto para la futura empresa:

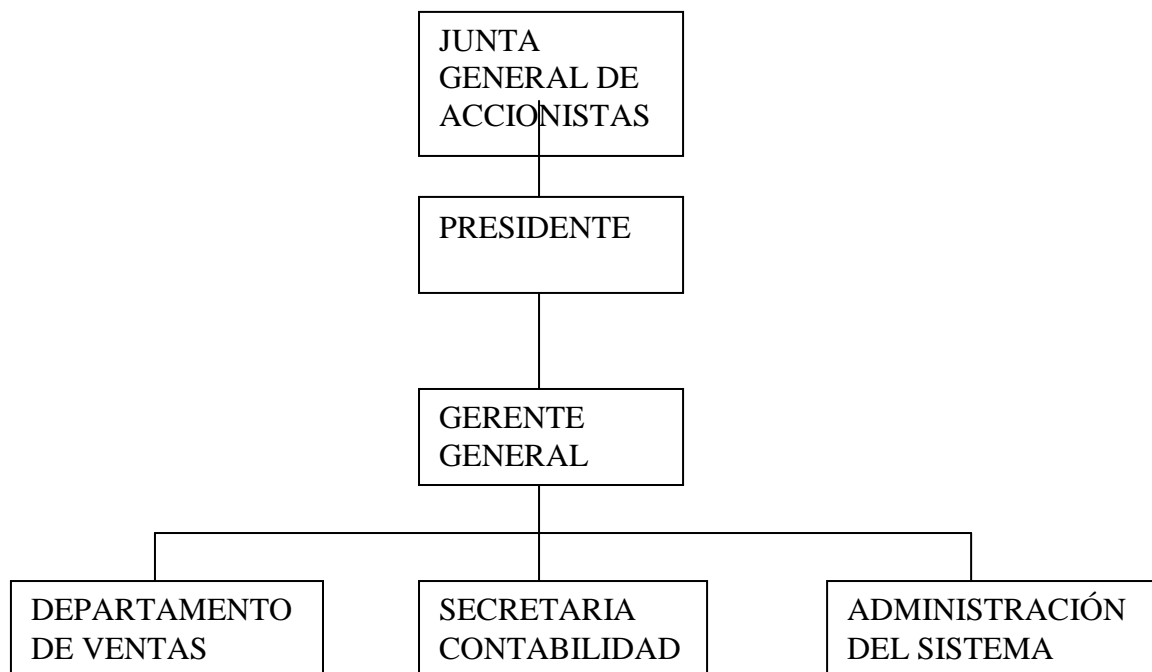


Gráfico 4.- Organigrama de la Empresa

### 3.3.2. Recursos Humanos

Para inicio del negocio, se ha planteado la necesidad del siguiente grupo humano:

Un Gerente General que a la vez actúe como Gerente de Ventas.

Perfil:

Estudios Superiores, de preferencia en Administración de Empresas, o en áreas técnicas como Ingeniería Eléctrica, Electrónica, Telecomunicaciones o Sistemas, con estudios adicionales o experiencia equivalente en Marketing, Negociación y con know how en manejo de personal y negocios.

Funciones:

Manejo y control del personal de ventas, será el encargado de las reuniones semanales de ventas, en las cuales se programará el trabajo semanal, será el

encargado de revisar los presupuestos de venta de cada uno de los vendedores, con el objeto de cumplir las metas fijadas.

Coordinación de temas administrativos: Facturación, Cuentas por Cobrar, cuentas por pagar, pago de impuestos, pago de aportes al IESS.

Manejo de relaciones con el proveedor, tanto económicas como de manejo de producto, en cuanto mas bien a temas de calidad de servicio antes que problemas técnicos. Será el encargado de la compra de minutos al exterior, de acuerdo al requerimiento solicitado por el administrador del sistema.

Por esta última razón, se recomienda que la Gerencia General esté a cargo de uno de los socios, y que en este caso específico sea el socio mayoritario, ya que podrá tomar las decisiones del giro del negocio en forma más fácil, y podrá dictar las políticas del mismo.

Paquete de remuneración:

\$ 700 como salario básico fijo.

0.5% como comisión sobre las ventas totales mensuales, cobradas efectivamente.

Afiliación al seguro social.

\$ 100 mensuales para gasolina, como gasto de movilización.

Tres **Representantes de Ventas** que cubrirán toda la ciudad de Quito, de acuerdo al desarrollo del mercado, en el año 2 se podría duplicar el número de representantes de ventas, de tal forma de cubrir más rápido la ciudad y pensar en un alcance nacional, esto no está considerado en el actual proyecto, pero es un plan a futuro, que se debe tener en cuenta y cuya realización dependerá del cumplimiento del presente plan de negocios.

Perfil:

Estudios: Superiores en marketing o ingeniería comercial.



Funciones:

Prospección de clientes. Manejo de la base de datos de posibles clientes, en base a una sectorización física de la ciudad de Quito.

Elaboración de ofertas para los clientes.

Mantenimiento de fichas de clientes.

Reporte de ventas semanales y mensuales.

Edad: Entre 23 y 35 años.

Sexo: Preferiblemente femenino, pero para mantener un equilibrio, se contratará 2 mujeres y 1 hombre, debido a que es conocido, que las mujeres generalmente encuentran mayor apertura para ingresar a ofrecer productos y servicios, sin embargo los vendedores masculinos también encuentran su nicho de mercado, por lo que lo ideal es mantener un mix.

Experiencia: mínimo 3 años anteriores en ventas.

Vehículo propio para movilización.

Paquete remunerativo:

\$ 250 como salario básico fijo.

1% como comisión sobre las ventas totales mensuales, cobradas efectivamente, para el primer año, y que se aumentará a 2% en el segundo.

Afiliación al seguro social.

\$ 50 mensuales para gasolina, como gasto de movilización.

Un **Administrador del sistema**, de las cuentas y de asignación de claves, que será el encargado de cargar los saldos en las cuentas de los clientes.

Perfil:

Estudios Superiores en Ingeniería de Sistemas (recién graduado) o Tecnología.

Funciones:

Manejo del sistema de control de cuentas, claves y saldos. Generación y asignación de claves. Manejo de la página web. Control de los minutos comprados vs. Vendidos, control de los saldos de minutos, para generar el requerimiento de nuevas adquisiciones.

Remuneración:

\$ 450 como salario básico fijo.

Afiliación al seguro social.

Una **secretaria-recepcionista** que a la vez sea asistente del administrador de cuentas.

Perfil:

Bachiller en secretariado ejecutivo o en contabilidad.

Funciones:

Contestar las llamadas telefónicas. Ayudar en las funciones del administrador del sistema. Funciones de archivo y secretariado. Facturación e ingreso de datos al sistema contable.

Remuneración:

\$ 250 como salario básico fijo.

Afiliación al seguro social.

Un **mensajero-cobrador**.

Perfil:

Bachiller, no necesita movilización propia al inicio de la empresa, posteriormente de ser necesario, la empresa la proporcionaría adquiriéndola como un activo más.

Funciones:

Entrega y retiro de correspondencia. Labores de limpieza en la oficina. Cobro de cartera. Trámites de tipo legal, bancario, etc.

Remuneración:

\$ 180 como salario básico fijo.

Afiliación al seguro social.

En lo referente a las labores de contabilidad, éstas serán realizadas por un contador externo a través de un sistema contable en red instalado en la oficina, las visitas del contador serán 6 veces al mes, de acuerdo a las conversaciones mantenidas, el costo será de \$150 mensuales, ya que las labores de facturación e ingreso de datos al sistema serán realizadas por la secretaria recepcionista; y las labores del contador serán básicamente la responsabilidad de cálculos para pago de impuestos, ejecución de pasos contables en el sistema, realización de balances y estado de pérdidas y ganancias.

En el anexo del flujo de efectivo, se puede ver los sueldos presupuestados, se asume que para el año 2 y 3, existirá un incremento del 10% en todas las remuneraciones, esto se puede apreciar en el siguiente cuadro de resumen de sueldos mensuales, en el que se incluyen las bonificaciones por transporte, pero no las comisiones por ventas, tampoco se incluye los valores como vacaciones, décimos, aportes al IESS, etc, los cuales representan un cargo adicional del 30% para prorratear todos los gastos en un estimado mensual:

<b>CARGO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Gerente General	\$900	\$990	\$1.089	\$1.198	\$1.318
Administrador del sistema	\$450	\$495	\$545	\$599	\$659
Secretaria Recepcionista	\$250	\$275	\$303	\$333	\$366
Vendedores (3)	\$900	\$990	\$1.089	\$1.198	\$1.318
Contador externo	\$150	\$165	\$182	\$200	\$220
Mensajero	\$180	\$198	\$218	\$240	\$264
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$2.830</b>	<b>\$3.113</b>	<b>\$3.425</b>	<b>\$3.768</b>	<b>\$4.145</b>

Cuadro No.12 Proyección de la nómina.

### 3.3.3. Aspectos Legales

En cuanto al aspecto legal, la definición más importante es la constitución de la compañía. Según la legislación ecuatoriana, se puede optar por algunas posibilidades: Compañía de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Compañía Anónima.

Para cada tipo de compañía existen los respectivos requisitos que deben cumplirse en diferentes instituciones, y en un cierto orden; al no ser el objetivo de esta tesis un análisis legal profundo, simplemente se procederá a elegir el tipo de compañía a conformar y a enumerar los requisitos que se deben cumplir.

Primero, por cuestiones económicas, es innegable la necesidad de la creación de una sociedad y entonces se ha elegido la conformación de una Sociedad Anónima, principalmente por el hecho de que se emiten acciones, las cuales pueden ser negociadas en forma libre sin ninguna restricción de tiempo o de beneficiario, lo cual es una ventaja para que los socios tengan libertad de utilizar o negociar las mismas de acuerdo a sus intereses.

La compañía se denominará EASY2CALL S.A., a menos que este nombre no sea aceptado por la Superintendencia de Compañías, en cuyo caso, los futuros socios se pondrán de acuerdo en un nuevo nombre.

La compañía tendrá como Objeto Social: la compra, venta, importación, exportación, representación, distribución, de toda clase de mercadería, productos terminados, equipos, partes, piezas, accesorios, herramientas, insumos y productos en general para las industrias eléctrica, electrónica, telecomunicaciones, de sistemas y computación, seguridad, alarmas, y de automatización; la compañía tendrá por objeto también la prestación de servicios, de diseño, fiscalización e instalación de los bienes, equipos y sistemas que son el objeto de la compañía.- Para el cumplimiento de sus fines, la compañía podrá recibir y conceder representaciones, agencias, distribuciones, comisiones y consignaciones de personas naturales o jurídicas,

nacionales o extranjeras; participar como socia o accionista de otras compañías constituidas o por constituirse, y asociarse con terceros, personas naturales o jurídicas, y adquirir negocios que tengan la misma finalidad; y, realizar, celebrar y ejecutar toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles permitidos por las leyes del Ecuador y que tengan relación con el objeto de la Compañía.

El domicilio de la Compañía estará en la ciudad de Quito, y su duración será de 50 años. La compañía podrá establecer sucursales o agencias en otros lugares de la República del Ecuador o en el exterior.

El capital suscrito inicial será de \$30.000.

La compañía podrá aumentar su capital por resolución de la Junta General de Accionistas, en cuyo caso, los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus acciones, para suscribir las que se emitan, en cada caso de aumento de capital, debiendo ejercitar su derecho dentro de los 30 días subsiguientes al de la publicación por la prensa del respectivo acuerdo de la Junta General.

El derecho de negociar las acciones no tiene limitación alguna.

La responsabilidad del futuro accionista está limitada al monto de sus acciones.

La Junta General de accionistas es el órgano supremo de la Compañía, la integran los accionistas legalmente convocados y reunidos, quienes resolverán por mayoría de votos del capital pagado concurrente a la reunión los asuntos que son propios de su competencia.

La administración de la compañía corresponde al Presidente y Gerente General de la Compañía, dentro de las atribuciones y obligaciones que para cada uno de ellos señala la Ley y los estatutos.

La Representación Legal, judicial y extrajudicial y de todos los asuntos relacionados al giro del negocio, la ejercerá el Gerente General.

El Presidente y el Gerente General, serán elegidos por la Junta General de Accionistas y durarán 3 años en sus funciones y podrán ser reelegidos indefinidamente.

Los requisitos que se deberán cumplir son:

- Aprobación del nombre de la compañía por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Escritura de Protocolización de la Constitución de EASY2CALL.
- Certificado de cuenta de integración de capital.
- Inscripción en el Registro Mercantil
- Resolución de la Superintendencia de Compañías, con la aprobación.
- Publicación en un medio de comunicación escrito.
- Certificado de Inscripción en la Cámara de Comercio.
- RUC emitido por el SRI
- Nombramientos de los administradores de la Compañía, inscritos en el Registro Mercantil.
- Número Patronal par la afiliación de empleados al IESS.
- Crear libro de actas y talonario de acciones.

Dentro de la parte Legal, se entregarán los siguientes contratos, firmados y registrados en el respectivo ente de control, por ejemplo, los contratos de trabajo serán registrados en el Ministerio de Trabajo, el contrato de arrendamiento, será registrado en el Juzgado de Inquilinato:

- Contrato con el proveedor.
- Contrato tipo para venta de servicios.
- Contrato de arrendamiento de la oficina.
- Contratos de trabajo con el personal:
  - Gerente General
  - Representantes de Ventas (3)
  - Administrador del Sistema.
  - Secretaria Recepcionista
  - Mensajero-cobrador.
  - Contador a medio tiempo

Para la realización de todos los trámites de tipo legal, es necesario contratar un abogado experto en temas societarios, cuyo costo estimado total es: USD.2.000.

## **CAPITULO 4: ESTUDIO TECNICO**

En este capítulo se especificarán las mejores soluciones para los distintos componentes de la función de producción.

### **4.1. TAMAÑO**

Por tamaño se entiende la capacidad de producción en un cierto período de tiempo determinado y que normalmente su medida se expresa en cantidad de producto por unidad de tiempo. Al ser VoIP un servicio y al ser el proyecto la comercialización de este servicio, entonces, será dimensionado bajo dos factores: el primero el personal con el que operará y segundo la cantidad de minutos por mes que se venden.

#### **4.1.1. Capacidad Instalada**

Para poder definir los parámetros de la capacidad instalada, se han tomado en cuenta los siguientes factores condicionantes:

- La demanda.- Si bien es cierto que de acuerdo al estudio realizado, actualmente existe demanda del servicio, se espera que la misma vaya en franco crecimiento y no es menos cierto que también existe competencia; y también se debe tener en cuenta la segmentación del mercado por lo que se plantea iniciar con un grupo básico de trabajo, para ir creciendo en el futuro.
- El financiamiento.- La capacidad instalada estará ligada directamente a la necesidad inicial de recursos, ya que este es el limitante principal; y en mente estará siempre el crecimiento futuro.
- El riesgo.- A pesar de haber realizado la investigación de mercado correspondiente, siempre existirá un riesgo relacionado con la consecución de clientes, el cual es mitigado con la implementación de una estructura básica mínima, con esto se puede pensar en el crecimiento futuro de acuerdo a los resultados que se vayan consiguiendo.



De acuerdo con el organigrama del proyecto mostrado en el capítulo anterior, se dispone del siguiente personal para el área de procesos operativos:

- El Gerente de Ventas.- Su medida de producción será la cantidad de minutos por mes que facture la empresa en total, es una sola persona.
- El vendedor n .- Su medida de producción será la cantidad de minutos por mes que ha facturado, inicialmente se contará con tres vendedores.
- Administrador del Sistema.- Su medida de producción será el número de instalaciones y transacciones por mes que ha realizado, inicialmente será una persona.

Bajo el esquema de capacidad instalada descrito se tendría una capacidad teórica mensual que vendría limitada únicamente por los objetivos de venta mensual que se fije a cada vendedor, partiendo de los limitantes que serían el número de visitas diarias máximas que se puedan realizar y de éstos, el número de ventas que se puedan cerrar. Debido a los tiempos que se deben manejar en cada visita y a los desplazamientos entre una y otra, se considera como valor teórico el realizar 8 visitas diarias por vendedor, con un nivel de efectividad de cierre del 30% y tomando en cuenta el valor promedio de consumo de un cybercafé obtenido del estudio de mercado, se tendría que la capacidad teórica instalada con 3 vendedores sería:

Número de Vendedores	3
Visitas diarias por vendedor	8
Porcentaje de cierre de ventas	30 %
Promedio de consumo mensual por cybercafé (minutos)	7.400
Capacidad instalada teórica por vendedor (minutos por mes)	390.720
Capacidad instalada teórica proyecto (minutos por mes)	1'172.160

Cuadro No.13 Capacidad Teórica

### 4.1.2. Capacidad Efectiva

Debido a diversos motivos tales como rendimiento natural de un ser humano, mantenimiento de equipos, posibles paros o huelgas, vacaciones y feriados; así como también por la dificultad para obtener o captar nuevos clientes, se estima que la capacidad teórica se verá afectada en un 70% inicial, y progresivamente irá subiendo hasta un punto ideal del 90%, en un lapso de cinco años, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Teórica	Año 1(70%)	Año 2(75%)	Año 3(80%)	Año 4(85%)	Año 5(90%)
1'172.160	820.512	879.120	937.728	996.336	1'054.944

Cuadro No.14 Capacidad Efectiva

### 4.1.3. Capacidad Ociosa

Esta capacidad esta definida como la diferencia entre la capacidad teórica y la efectiva, a pesar de ser ociosa para la parte de ingresos esta capacidad instalada será aprovechada para efectuar actividades de capacitación, entrenamiento, motivación, sociales y demás.

Teórica	Año 1(30%)	Año 2(25%)	Año 3(20%)	Año 4(15%)	Año 5(10%)
1'172.160	351.648	293.040	234.432	175.824	117.216

Cuadro No.15 Capacidad Ociosa

### 4.1.4. Modelo de Expansión

Para este proyecto, en el caso de que la demanda responda positivamente y se supere a la capacidad instalada, se efectuarán ampliaciones graduales, conforme se vaya necesitando, ya que se irán añadiendo vendedores de uno

en uno, hasta un máximo de 6 en total, para ir satisfaciendo a la nueva demanda. Esto quiere decir que se utilizará una **Expansión Escalonada**.

## **4.2. ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACIDAD**

Una vez diseñada y establecida la capacidad del proyecto, su administración estará encaminada a cubrir de forma lo más óptima posible la satisfacción del cliente, cuidando que la operación sea lo menos costosa.

Para cumplir con el objetivo enunciado, en base al organigrama establecido, la administración del Gerente General se enfocará a la optimización de las relaciones y los procesos:

En un inicio, por ser una empresa pequeña, el Gerente General hará las funciones de Gerente de Ventas también, por lo cual será el encargado de llevar la coordinación de las reuniones de ventas y el control de cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de los 3 vendedores, tanto en visitas diarias, como en facturación mensual.

Pero ésta no será su única tarea en el proceso, ya que también será el encargado de realizar la coordinación con el Administrador del Sistema, de tal forma que las instalaciones, activaciones y recargas de cada cliente sean realizadas en el menor tiempo posible, de tal suerte que el cliente siempre perciba el servicio como excelente.

El Gerente General realizará su tarea desde la oficina, debiendo movilizarse cada cierto tiempo donde el cliente, con el objeto de dar

respaldo a la gestión del vendedor y para que los clientes perciban una atención especial.

La administración de la Gerencia, se enfocará también a que las operaciones sean eficientes, de manera que el transporte, movilización de un cliente a otro, y tendencia de trabajo a realizar sea lo mas homogénea posible para un sector geográfico a cubrir, con esto se lograrán los objetivos de reducción de costos.

### **4.3. LOCALIZACIÓN**

En este segmento, se seleccionará la zona geográfica más conveniente para la ubicación de la oficina central del proyecto.

#### **4.3.1. Macro localización**

Como consideración inicial y más importante se debe indicar que la zona geográfica en la cual están concentrados la mayoría de cybercafés de la ciudad de Quito, es en el sector de la Mariscal, siendo éste el factor determinante para la elección de una macro localización.

La ubicación es importante, tanto para estar cerca de la población consumidora (tendencia hacia el destino), como por el respaldo, confianza e imagen que se debe proyectar a los clientes, tanto al cliente interno como al cliente externo.

Es por esto, que la oficina será de aproximadamente 100 m<sup>2</sup>, ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito, en el sector comprendido entre la Naciones Unidas, Colón, Eloy Alfaro, Av. América, con equipos y mobiliario de primera, de tal forma de que sea atractivo y ofrezca una imagen ganadora.

### 4.3.2. Micro localización

Para la selección puntual del sitio para la instalación del proyecto, dentro de las opciones disponibles obtenidas de la macro localización, deberá seleccionarse, la que ofrezca más facilidades en cuanto al costo, condiciones de contratación, y calidad de la infraestructura.

Dentro de los requisitos exigibles o mínimos a tomar en cuenta están:

- Facilidad de acceso con transportación pública.
- Guardianía.
- Agua.
- Energía eléctrica.
- Telefonía fija.
- Capacidad para instalar Internet de banda ancha.
- Instalaciones sanitarias en buen estado.
- Garaje para 3 vehículos mínimo.
- Facilidad para estacionamiento de visitas.
- Ambientes compartidos y privados.

Los requisitos deseables serían:

- Amplitud.
- Buena iluminación.
- Presentación exterior agradable a la vista.
- Instalaciones de red preconstruidas.
- Bajo costo de readecuación.
- Facilidades de pago.
- Bajo nivel de contaminación por ruido.
- Confortable.
- Construcción no mayor a 10 años.

#### 4.4. INFRAESTRUCTURA

Dado que la empresa se especializará en brindar los servicios de comunicación a través de VoIP, la principal infraestructura necesaria es la tecnológica, dentro de la cual se pueden definir varios campos que utilizará tanto como herramienta principal, como herramientas de apoyo. A continuación se detalla algunas de las más importantes:

- El aspecto tecnológico más importante es el sistema de asignación de cuentas y manejo de clientes, cuyo programa es provisto directamente por el proveedor de Estados Unidos.
- El segundo aspecto más importante, constituirá el desarrollo de una base de datos (utilizando un software de libre acceso) para el registro de las relaciones de la empresa con los clientes.
- El Internet, como canal de comunicación interna y externa con clientes y proveedores.
- Software base, sea de sistemas operativos, procesadores de textos, hojas de cálculo, procesadores de imágenes y demás aplicativos, licenciados o no, para los trabajos diarios de todo el equipo de trabajo.
- Infraestructura de Hardware, red, equipos, impresoras y demás dispositivos necesarios para la operación.
- Página Web de la empresa, que será tanto para imagen empresarial como para realizar transacciones con los clientes, ya que será interactiva.

Además de toda la infraestructura tecnológica, adicionalmente se deberá tener los complementos necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial, y que básicamente lo podemos resumir como mobiliario, en el que se incluirán áreas de trabajo, sillas, archivadores, etc.

## **4.5. PROCESOS**

Para el normal funcionamiento del proyecto, se deben destacar dos procesos fundamentalmente: el primero es el ciclo de ventas o de búsqueda de nuevos clientes y el segundo es el operativo, para la creación de cuentas y manejo de saldos.

### **4.5.1. Ciclo de Ventas**

Para el ciclo de ventas, las fuentes de información de clientes serán: la base de datos o segmentación de clientes a ser visitados, prospección visual de sectores dentro del área geográfica, y grupo de contactos personales tanto de los vendedores como del Gerente General.

A continuación la descripción del proceso que se ilustra en el gráfico No Ciclo operativo de ventas:

- a) Obtención del registro del cliente potencial a ser sujeto del proceso, sea por segmentación de base de datos del gremio, o selección visual o de contacto del tipo personal, con lo cual se procederá a la planificación de las visitas diarias y semanales.
- b) Planificación de la visita, y entrega de una carta de presentación de la empresa, además de material promocional de los productos y la opción de prueba del servicio de manera gratuita por un período de 4 días, con un monto máximo de 3 dólares.
- c) Registro de la visita del cliente y obtención de datos básicos.
- d) En el caso de que haya interés por parte del posible cliente, se realiza la entrega de una propuesta para su consideración, y posible cierre de venta.

- e) En el caso de que no haya interés inmediato, se procederá a fijar la fecha para una próxima visita con el fin de sondear sus necesidades y ofrecer nuevamente el servicio, pudiendo darse al igual que el paso anterior un cierre de venta, o posiblemente el desecho como posible cliente.



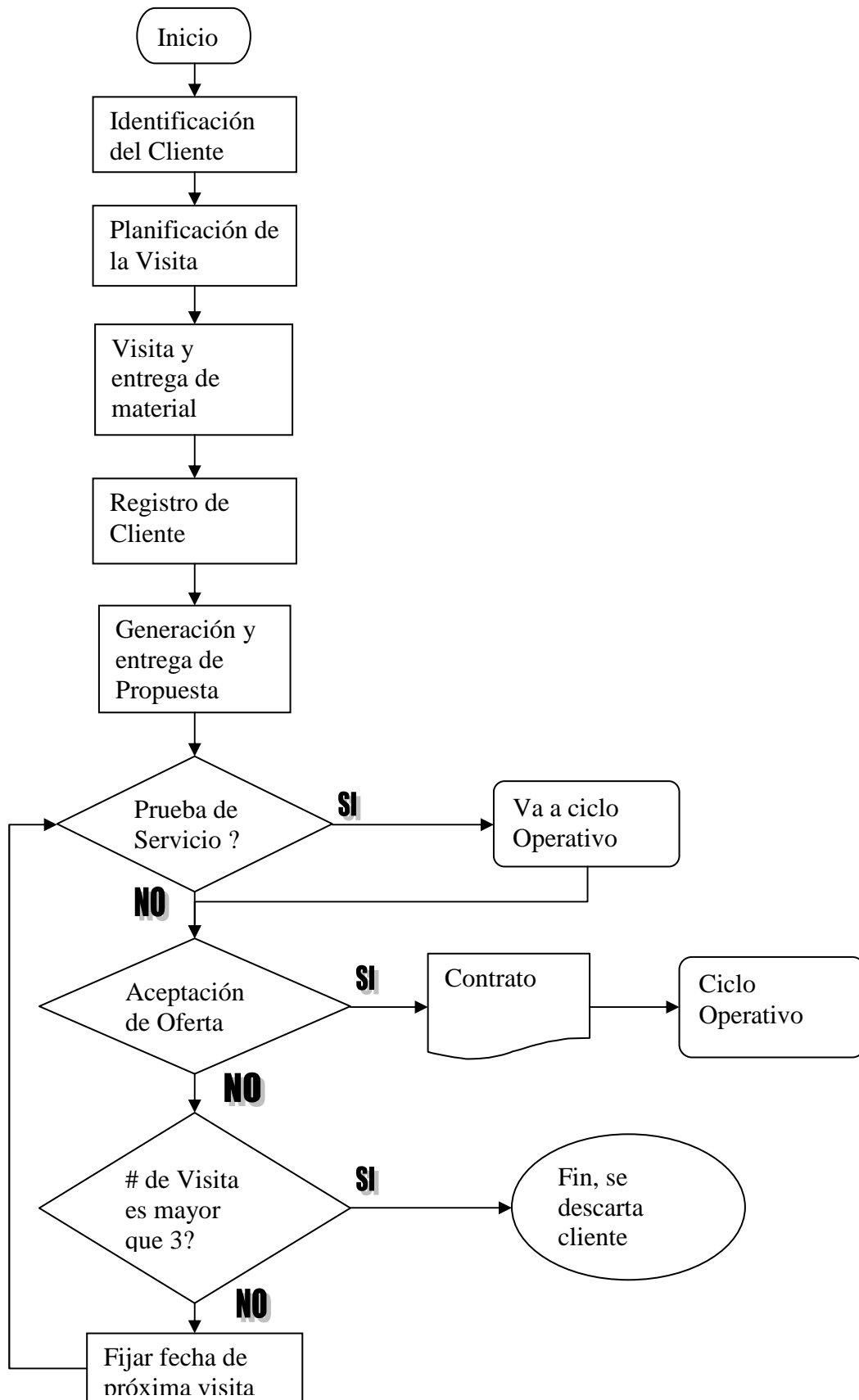


Gráfico No.5.- Ciclo de ventas

### 4.5.1. Ciclo Operativo

El ciclo operativo en realidad es muy sencillo, puesto que la operación de la tecnología y de los servidores está a cargo directo del proveedor, y acá únicamente se crearán los accesos necesarios para los clientes.

A continuación será descrito el proceso mostrado en el gráfico No “Ciclo operativo”.

- a) El usuario llama o el vendedor cierra una venta.
- b) Se debe generar una factura por parte de secretaría y la verificación del respectivo cobro.
- c) Una vez registrado el pago, se notifica a la Gerencia de Ventas para su registro y a su vez para que emita la autorización al Administrador del Sistema para proceder a la creación de la cuenta (si es cliente nuevo) o a la recarga de saldo (si es cliente antiguo), según sea el caso.
- d) El administrador realiza su tarea y genera un documento sobre el mismo, notificando a la Gerencia y al vendedor respectivo de que la cuenta está lista.
- e) El vendedor toma contacto telefónico con el cliente para verificar la satisfacción con su transacción. Si no está correcta, se procede a verificar el problema.
- f) El vendedor actualiza la ficha de cliente con la transacción realizada.

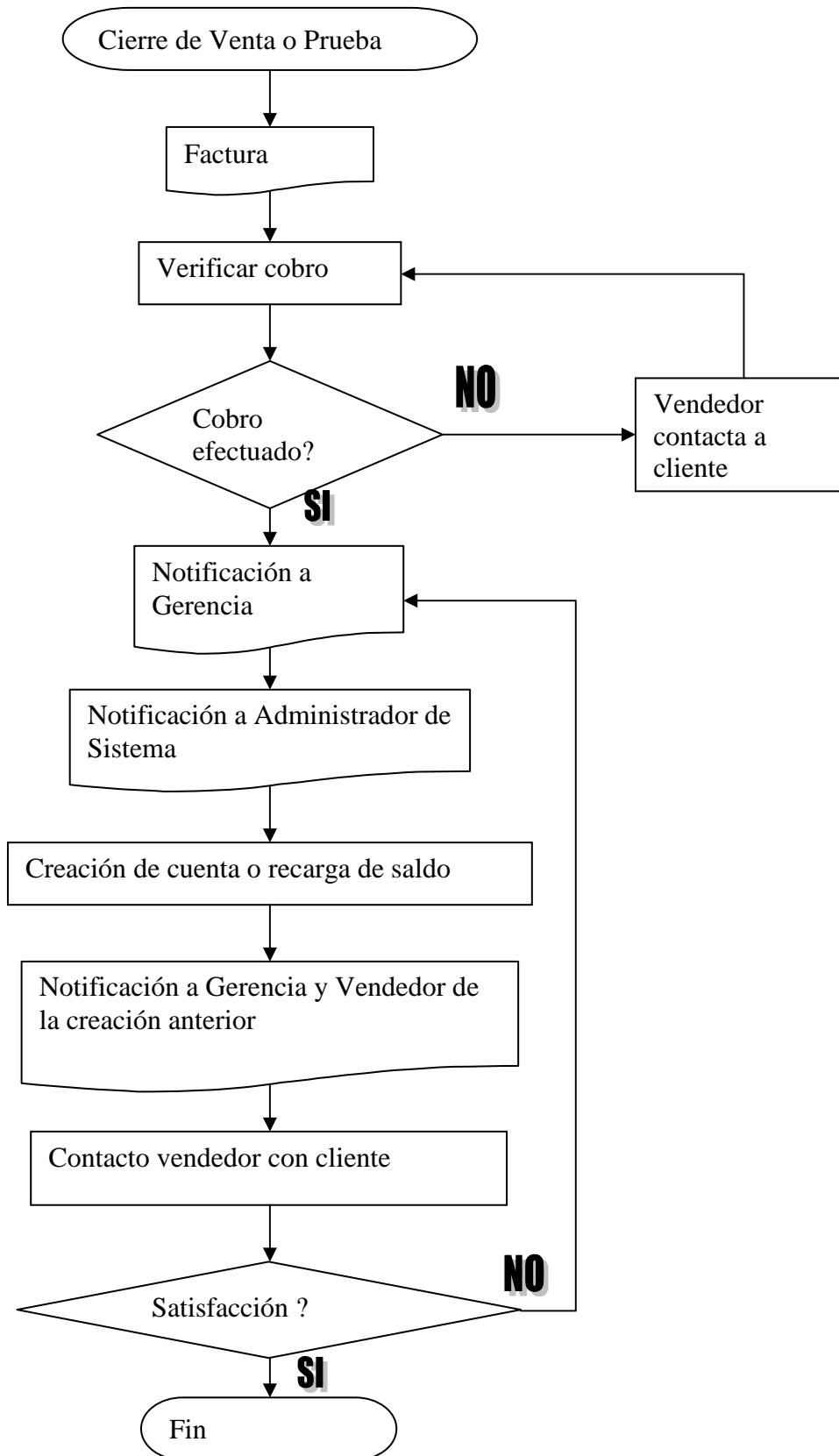


Gráfico No.6.- Ciclo Operativo

## CAPITULO 5: COSTOS E INGRESOS

En este capítulo se presentarán los detalles de los valores de costos e ingresos, que son fruto de las consideraciones y estudios establecidos en los capítulos anteriores, por otro lado esta información servirá de base para la elaboración del siguiente capítulo de análisis financiero.

### 5.1. INGRESOS

En este estudio se tomará en cuenta solamente la principal fuente de ingresos para el proyecto, que es la prestación del servicio o venta de minutos de VoIP a los cybercafés, las alternativas para otros mercados o variantes en el producto, no se consideran en este estudio, sin embargo en los flujos de caja, se podrá observar que hay espacio para productos B, C o D, ya que la idea en el futuro será la diversificación. Para efectos de cálculo, como se especificó en capítulos anteriores, a pesar de que cada destino tiene una tarifa propia, para facilidad, se tomará un precio de venta promedio del minuto a los cybercafés, que es USD. 0,03.

Tomando en cuenta los datos del análisis de mercado del capítulo 2, en donde se determina el tamaño del mercado total con los cybercafés registrados y un estimado de los no registrados; total: 723 en Quito, y los objetivos Mercadológicos del capítulo 3, que describen la proyección de participación de mercado a obtener en los cinco primeros años de operación del proyecto; se muestra en el cuadro No.16 “Proyección de Ingresos”, los valores estimados de ingresos correspondientes; se ha tomado como parámetro para el cálculo, el dato de minutos promedio que actualmente consume cada cybercafé (7400 minutos mensuales), obtenido en la encuesta realizada.

Minutos promedio por cybercafé	7400
--------------------------------	------

Mercado Total	723				
	AÑO 1 (10%)	AÑO 2 (16%)	AÑO 3 (22%)	AÑO 4 (23%)	AÑO 5 (25%)
PRECIO PROMEDIO USD/min	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03
UNIDADES VENDIDAS	3'531.132	9'534.056	15'148.556	19'227.014	23'029.690
INGRESOS USD	\$ 105.934	\$ 286.022	\$ 454.457	\$ 576.810	\$ 690.891

Cuadro No.16.- Proyección de Ingresos

## 5.2. INVERSIONES REQUERIDAS

Se presenta un detalle de las erogaciones de capital necesarias para poner en marcha el proyecto.

A continuación se detallan en el Cuadro No. 17 “Gastos de Capital”, el conjunto de adquisiciones y gastos en los cuales se incurrirá para establecer una capacidad instalada adecuada al proyecto.

Para su elaboración se han tomado en cuenta las siguientes premisas:

- El espacio físico (local), será arrendado, inicialmente, y de acuerdo al flujo de caja estimado, en el futuro mediano, se podría pensar en la compra de un local propio.
- El rubro de Creación de la empresa, será delegado directamente a un abogado especialista en este tipo de casos, como se mencionó en el capítulo anterior.

<b>Concepto Inversión</b>	<b>Valor USD</b>
<b>Adecuaciones</b>	<b>800</b>
Instalación red computadoras	700
Rótulo	100
<b>Equipo de cómputo</b>	<b>6.500</b>
7 Computadores escritorio	5.600
2 impresoras	300
Switch 16 puertos	100
Central telefónica con extensiones	500
<b>Mobiliario</b>	<b>3.300</b>
1 Estación tipo Gerencia	500
7 Estaciones de trabajo	2.800
<b>Patentes</b>	<b>2.000</b>
Software del sistema VoIP y otros	2.000
<b>Gastos de Organización</b>	<b>2.000</b>
Creación empresa y contratos	2.000
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>14.600</b>

Cuadro No.17.- Gastos de Capital

Adicionalmente, la empresa tendrá que soportar los primeros meses de operación, con los egresos programados completos y con los ingresos planificados de acuerdo a la participación del mercado estimada, por lo que el capital inicial que sea aportado por los socios, deberá cubrir tanto los gastos iniciales de capital como la operación de los meses iniciales necesarios, cuyo detalle se puede observar en los estudios de flujo de caja, y en base a lo cual, se llegó a la determinación de que la aportación de capital deberá ser de USD. 36.000, capital con el cual se cubrirá los gastos de capital mencionados en el cuadro anterior y la operación de la empresa en los primeros 10 meses; ya que como se puede ver en los anexos de flujo de caja, a partir del mes 11, la empresa se vuelve rentable y puede cubrir todos sus gastos y generar rentabilidad.

A continuación, un detalle de los egresos mensuales de la empresa:

Concepto Inversión	Valor USD
Nómina	2.830
Beneficios sociales	849
Arriendo	350
Luz	20
Teléfono	30
Publicidad y otros	300
Internet	50
Otros Costos Fijos	100
Prima seguro	25
<b>Egresos Mensuales fijos</b>	<b>4,554</b>

Cuadro No.18.- Egresos mensuales

### 5.3. COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

Estos costos son bastante similares a los mencionados anteriormente, pero se añade el concepto de costos fijos y variables, siendo los segundos un rubro atado a la cantidad de ventas del servicio prestado, como un porcentaje del mismo.

#### 5.3.1. Costos Fijos

En el cuadro No.19 “Costos de operación y mantenimiento fijos” se muestran debidamente clasificados los rubros de costo fijo. Tomando en consideración que el valor por nómina comprende 8 personas, 1 Gerente General que a la vez se desempeña como Gerente de Ventas y un sueldo de \$900, 1 administrador de sistema con sueldo \$450, 1 secretaria con sueldo \$250, 3 vendedores con sueldo de \$300 cada uno, 1 mensajero con sueldo de \$180 y un contador externo con un sueldo de \$150 mensuales respectivamente, esto de acuerdo al organigrama mostrado en el capítulo 3.

	MENSUAL	ANUAL
Concepto Costo Fijo	Valor USD	Valor USD
<b>Salarios</b>	<b>3,679</b>	<b>44,148</b>
Sueldos	2,830	33,960
Beneficios Sociales	849	10,188
<b>Servicios</b>	<b>875</b>	<b>10,500</b>
Luz	20	240
Teléfono	30	360
Internet	50	600
Arriendo	350	4,200
Publicidad	300	3,600
Seguro	25	300
Otros Costos Fijos	100	1,200
<b>OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO</b>	<b>\$ 4,554.00</b>	<b>\$ 54,648.00</b>

Cuadro No.19.- Costos de operación y mantenimiento fijos

### 5.3.2. Costos Variables

A continuación se detallan los principales costos variables derivados de la operación de la empresa en base a la venta de su servicio.

- Las comisiones de ventas, naturalmente son un costo variable, se pagará 1% a cada vendedor por sus ventas realizadas y 0.5% al Gerente General por todas las ventas, es decir las comisiones totales serán de 1.5% del valor de las ventas anuales.
- Promociones destinadas a los clientes, serán de 0.5% de las ventas, este rubro estará destinado principalmente a descuentos por volúmenes de compra, de acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior.

### 5.3.3. Proyección de Costos

Una vez que han sido determinados los costos fijos y variables para el primer año, estos valores serán proyectados, para los primeros cinco años de



operación del proyecto; pero se los tratará por separado. Para los costos fijos se tomará un factor de incremento del 10% anual, con el objeto de garantizar la estabilidad del personal, y evitar la rotación del mismo. Con este incremento se espera que el personal se encuentre a gusto e incentivado.

De igual manera, al incrementar un 10% anual en el pago de arriendo, se garantizará seguir en el mismo local todos los años, lo que da una imagen de estabilidad a los clientes.

En cuanto a los costos variables, también sufrirán variaciones en sus porcentajes de año a año, ya que de acuerdo al funcionamiento del negocio, se podrá dedicar mayor o menor presupuesto a determinadas actividades, de acuerdo a las metas anuales.

#### **5.4. PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL**

Por definición, el punto de equilibrio, es el punto en el cual la suma de los gastos fijos y variables, es igual a los ingresos recibidos, o lo que es lo mismo, es el momento en el cual, la empresa no tiene ganancia, pero tampoco genera pérdida.

$$\text{P.e. (dólares)} = \frac{\text{Costos fijos Totales}}{\text{Margen contribución unitario (\%)}}$$

$$\text{P.e. (unidades)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen contribución unitario (\$)}}$$

Para efectos del presente estudio, se realizará un cálculo de punto de equilibrio anual, en base a la proyección de costos e ingresos. Lo cual se tabula a continuación:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO PROMEDIO UNIT USD/min	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
COSTO VARIABLE UNIT (%)	2	1.9	2.3	2.8	3
COSTO VARIABLE UNIT(USD/min)	\$ 0,0006	\$ 0,00057	\$ 0,00069	\$ 0,00084	\$ 0,0009
CONTRIBUCION UNIT (%)	98	98.1	97.7	97.2	97
CONTRIBUCIÓN UNIT (USD/min)	\$ 0,0294	\$ 0,02943	\$ 0,02931	\$ 0,02916	\$ 0,0291
GASTOS FIJOS TOTAL (USD/min)	\$ 61.823	\$ 63.598	\$ 71.030	\$ 81.753	\$ 90.307
PUNTO DE EQUILIBRIO					
NUMERO DE MINUTOS	2'102.823	2'161.000	2'423.405	2'803.600	3'103.333
INGRESO DE VENTAS (\$)	\$ 63.084	\$ 64.830	\$ 72.702	\$ 84.108	\$ 93.100

Cuadro No.20.- Punto de Equilibrio Anual

De lo que se puede observar en el cuadro anterior, el punto de equilibrio de los 2 primeros años, es bastante similar, y los 3 años siguientes, sufre un incremento, básicamente por las previsiones realizadas para el aumento de los costos. En cuanto a los ingresos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio, se puede ver que son bastante fáciles de alcanzar, si es que se cumplen las metas mercadológicas establecidas en capítulos anteriores.

## CAPITULO 6: EVALUACION ECONOMICA FINANCIERA

En este capítulo se presentarán los detalles de la evaluación económica financiera del proyecto, permitiendo llegar a una conclusión sobre la factibilidad del mismo.

### 6.1. FLUJO DE CAJA

Para la elaboración del flujo de caja estimado para el proyecto, se han tomado los datos del capítulo anterior de costos e ingresos, realizando una proyección de los mismos para un período de cinco años, con detalles mes a mes.

Para la fijación de precios, las bases se establecieron en el capítulo 3, llegando a determinar un precio promedio de venta a los cybercafés (como se dijo en su momento, cada destino tiene un precio diferente), el cual fue definido principalmente para permitir un margen bruto de utilidad del 35%, que a la vez permitiría tener un precio menor que la competencia. Para efectos de la proyección a 5 años, se ha decidido adoptar el esquema de precio constante durante toda la vida útil del proyecto.

Para la determinación de la cartera de clientes, se utilizarán los parámetros de participación de mercado, establecidos en los objetivos mercadológicos del capítulo 3; y para la proyección a 5 años, se utilizará la tasa de crecimiento de la industria (10% anual).

Bajo estas consideraciones, se puede elaborar el siguiente cuadro resumen de Ingresos.

Tasa de crecimiento estimada	1,1
------------------------------	-----

DEMANDA						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Pronóstico de Ventas (min)		3'531.132	9'534.056	15'148.556	19'227.014	23'029.690
<b>Total demanda</b>		<b>3'531.132</b>	<b>9'534.056</b>	<b>15'148.556</b>	<b>19'227.014</b>	<b>23'029.690</b>
Ingresos						
Precio promedio (USD/min)	<b>0.03</b>					
<b>Total Ingresos USD</b>		<b>105.934</b>	<b>286.022</b>	<b>454.457</b>	<b>576.810</b>	<b>690.891</b>

Cuadro No.21.- Ingresos

En cuanto a la inversión, se han considerado los valores de inversión inicial más el capital de trabajo necesario para cubrir los gastos de operación de la empresa en los primeros 10 meses. La estructura de la inversión propuesta, es 100% de financiamiento propio a través de los socios, con un socio mayoritario que disponga del 60% de acciones, lo cual asegura un control sobre la operación del negocio. Esto se muestra en el cuadro No. 22 “Costos de inversión”.

Concepto Inversión	Valor USD
Adecuaciones	800
Equipo de cómputo	6.500
Mobiliario	3.300
Software	2.000
Gastos de Organización	2.000
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>14.600</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN INICIAL</b>	<b>21.400</b>
<b>TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>36.000</b>

Cuadro No.22.- Costos de Inversión

Los costos de operación y mantenimiento son los descritos en el capítulo 3 y los costos variables se encuentran proyectados a la misma tasa de crecimiento definida para los ingresos, como se dijo en el capítulo anterior, los costos fijos, serán reajustados un 10% anual, con el objeto de garantizar la continuidad y

estabilidad del personal y a la vez, plantear el escenario más desfavorable, el cuadro No.23 “Costos de operación y mantenimiento flujo de caja”, muestra dichos valores.

<b>Costos Fijos USD</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Remuneración y beneficios		44.148	48.563	53.419	58.761	64.637
Servicios Básicos		2.400	2.640	2.904	3.194	3.514
Arriendo		4.200	4.620	5.082	5.590	6.149
Seguros		300	300	300	500	500
Constitución y Software		4.800	0	0	0	1.200
Depreciación		2.475	2.475	2.475	5.607	5.607
Publicidad		3.500	5.000	6.850	8.100	9.900
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>-</b>	<b>61.823</b>	<b>63.598</b>	<b>71.030</b>	<b>81.753</b>	<b>90.307</b>
<b>Costos Variables USD</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Comisión		1.589	4.290	8.635	13.267	17.272
Promoción		530	1.144	1.818	2.884	3.454
<b>Total Costos Variables</b>	<b>-</b>	<b>2.119</b>	<b>5.434</b>	<b>10.453</b>	<b>16.151</b>	<b>20.726</b>
<b>Total Costos de Operación</b>	<b>-</b>	<b>63.942</b>	<b>69.032</b>	<b>81.483</b>	<b>97.904</b>	<b>111.033</b>

Cuadro No.23.- Costos de Operación y Mantenimiento

Para las depreciaciones, los activos se han dividido en 2 grupos principales: muebles, que serán depreciados en 10 años y equipos computacionales, que serán depreciados en 3 años, de acuerdo a las normas contables aceptadas en el Ecuador

## 6.2. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros que se utilizan son: balance general y estado de pérdidas y ganancias, cuyos detalles se muestran a continuación:

### 6.2.1 Balance General

En el cuadro No.24 “Balance General”, se presenta el balance general inicial, del cual parte el proyecto, y en el anexo No. “Estados financieros”, se puede observar los balances para los 5 años siguientes, de análisis del proyecto.

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
Caja - Bancos	26.200,00	Prestamos	
Cuentas x Cobrar	-	Proveedores	-
Activo Fijo	9.800,00	<b>Patrimonio</b>	
Gastos pagados por anticipado		Capital	36.000,00
(-) Dep.Acum	-	Utilidades Acumuladas	-
Activo Diferido			
<b>Total Activos</b>	<b>36.000,00</b>	<b>Total Pasivo - Patrimonio</b>	<b>36.000,00</b>

Cuadro No.24.- Balance general inicial (USD)

A continuación un cuadro resumen del balance inicial y los balances a fin de cada uno de los años de análisis del proyecto.

	BAL. INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Activo Fijo</b>						
Muebles	3300,00	2970,00	2640,00	5910,00	4203,00	2522,00
Equipos	6500,00	4355,00	2210,00	8465,00	4565,00	639,00
	9800,00	7325,00	4850,00	14375,00	8768,00	3161,00
<b>Activos Circulante</b>						
Efectivo	26200,00	1810,00	35361,00	103413,00	213000,00	349385,00
Cuentas X Cobrar						
	26200,00	1810,00	35361,00	103413,00	213000,00	349385,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>36000,00</b>	<b>9135,00</b>	<b>40211,00</b>	<b>117788,00</b>	<b>221470,00</b>	<b>352546,00</b>
<b>Pasivo Circulante</b>						
Cuentas X Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>						
Prestamos a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PATRIMONIO</b>	36000,00	9135,00	40211,00	117788,00	221470,00	352546,00
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>9135,00</b>	<b>40211,00</b>	<b>117788,00</b>	<b>221470,00</b>	<b>352546,00</b>

Cuadro No.25.- Balance general proyectado para la vida útil del proyecto (USD)

De acuerdo a lo que se puede ver en el cuadro anterior, se espera que el primer año sea duro para la empresa, ya que incluso se tendrá como resultado final una pérdida al final del mismo, lo que traerá como resultado la disminución

en el patrimonio; sin embargo, una vez estabilizado el negocio, en los siguientes 4 años se tendrá una utilidad bastante atractiva, lo que dará como resultado un incremento alto en el patrimonio (llegará a USD. 352546) al final de la vida útil del proyecto, siendo uno de los parámetros que reflejan la bondad del presente planteamiento.

## 6.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Para la obtención del Estado de pérdidas y ganancias, se han tomado los datos obtenidos del Balance General y del Flujo de Caja, para los 5 años de vida útil del proyecto, los parámetros y consideraciones analizadas en capítulos anteriores, como participación de mercado, costos de venta, costos fijos, variables, depreciación, etc, son los que han servido para llegar a éstos cuadros de resumen.

En el cuadro No.26 “Estado de pérdidas y ganancias proyectado”, se presentan las cifras correspondientes a los cinco años de operación del proyecto.

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>	105.934	286.022	454.457	576.810	690.891
Costos de venta	70.976	191.348	305.850	391.078	469.806
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>34.958</b>	<b>94.674</b>	<b>148.607</b>	<b>185.732</b>	<b>221.085</b>
Costos Fijos	59.348	61.123	68.555	76.146	84.700
Depreciación	2.475	2.475	2.475	5.607	5.607
<b>UAll</b>	<b>(26.865)</b>	<b>31.076</b>	<b>77.577</b>	<b>103.979</b>	<b>130.778</b>
Intereses					
<b>Utilidad después de intereses</b>	<b>(26.865)</b>	<b>31.076</b>	<b>77.577</b>	<b>103.979</b>	<b>130.778</b>
15% Participación T.		4.661	11.637	15.597	19.617
<b>Utilidad Gravable</b>		<b>26.415</b>	<b>65.940</b>	<b>88.382</b>	<b>111.161</b>
I. Renta 25%		6.604	16.485	22.096	27.790
<b>Utilidad Ejercicio</b>	<b>(26.865)</b>	<b>19.811</b>	<b>49.455</b>	<b>66.286</b>	<b>83.371</b>
(+) Depreciación	2.475	2.475	2.475	5.607	5.607
<b>Utilidad Efectiva</b>	<b>(24.390)</b>	<b>22.286</b>	<b>51.930</b>	<b>71.893</b>	<b>88.978</b>

Cuadro No.26.- Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para la vida útil del proyecto  
(USD)

En este cuadro se refleja claramente la utilidad esperada del proyecto, si bien es cierto que el primer año existe una pérdida (USD.24390), ésta será absorbida por la inversión inicial, permitiendo un desenvolvimiento normal de la

empresa, siempre con la vista en los siguientes años, los cuales generan una utilidad creciente, que permitirá tener una utilidad acumulada final que responda a los intereses de los inversores con creces, y que refleja lo atractivo del proyecto.

### **6.3. INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Si bien es cierto, que los índices de rentabilidad son más útiles cuando se comparan 2 o más proyectos o 2 o más alternativas de producción entre sí, no es menos cierto, que éstos índices permitirán tener una idea sobre la rentabilidad del proyecto. Los de mayor aceptación, y los cuales serán calculados, son: VAN y TIR.

Como paso, previo, se debe definir la Tasa de Descuento para el Proyecto.

#### **6.3.1 Tasa de Descuento**

La tasa de descuento es la rentabilidad que el inversionista exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos, en proyectos con riesgo similar, o lo que es lo mismo, costo de capital, en el cual se debe incluir un factor de corrección por el riesgo mismo.

Al ser la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según el riesgo, de tal forma que cubra la totalidad de la inversión inicial y los egresos de la operación, se ha previsto que la tasa de descuento mínima para este proyecto deberá ser de **18%**, tomando en cuenta que una inversión simple bancaria a plazo fijo rinde alrededor del 4% y que el interés bancario es de alrededor del 12% para préstamos de inversión; a lo cual se debe agregar una utilidad razonable por el riesgo del proyecto, es decir:

Tasa descuento = Costo dinero + Tasa Riesgo

Tasa descuento = 4% + 14% = 18%



### 6.3.1 VAN Valor actual neto del proyecto

Para efecto de este cálculo, se debe tener en valor presente, el flujo neto resultante en cada año de acuerdo al flujo de caja proyectado, aplicando la tasa de descuento mencionada anteriormente. A continuación se muestran los resultados:

PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Flujo de Caja Neto</b>	-36000	-26865	31075	77577	103980	130778
<b>Flujo Actualizado</b>	-36000	-22767	22318	47216	53632	57164
<b>VAN</b>	<b>\$121,562</b>					

Cuadro No.27.- Cálculo del VAN

Una vez calculados los flujos de caja netos para cada año se puede obtener el VAN del proyecto, su valor, con una tasa de descuento del 18%; resultado de aplicar la fórmula respectiva es de \$121.562.

Frente a este resultado se puede realizar las siguientes interpretaciones:

- Al ser este un valor positivo indica que el proyecto bajo estos parámetros es capaz de proporcionar el valor de \$121.562 (en términos de valor presente) como remanente adicional por sobre el 18% de la tasa de descuento impuesta.
- El inversionista recibirá la ganancia esperada.
- Es factible amortizar la inversión.
- Se han cubierto todos los costos de operación y mantenimiento.

De acuerdo al valor final, se observa que el VAN es un valor bastante atractivo para el inversionista, por lo que la recomendación es aceptar el proyecto.

### **6.3.2 TIR Tasa Interna de Retorno**

Este otro indicador es la tasa que mide la rentabilidad del proyecto, es una tasa con la cual la totalidad de beneficios actualizados son exactamente iguales a los costos expresados en valor presente.

En base al cuadro anterior, se realiza el respectivo cálculo, y el valor obtenido es 66,1%.

Dado que en términos generales un TIR igual o mayor a la tasa de descuento es aceptable, se puede concluir que es un valor bastante atractivo en cuanto al rendimiento.

Sin embargo bajo el criterio de comparación de valores numéricos frente al VAN, este segundo refleja con más realismo una idea de las regalías que podría dejar el proyecto al cabo de los cinco primeros años de operación.

Si se analiza el valor obtenido, en realidad es alto, lo que implica que es un negocio rentable totalmente, esto es así debido principalmente a las metas mercadológicas establecidas, las cuales son bastante ambiciosas y de alcanzar las mismas, dependerá el éxito del proyecto. Más adelante se verá un análisis de sensibilidad, que indica cuan sensible es el proyecto a éstas variables.

Como en todo negocio de servicios, la clave será mantener los costos controlados y alcanzar las metas de ventas.

## **6.4. PERIODO DE RECUPERACION**

Este indicador permite conocer en que momento de la vida útil del proyecto, se puede recuperar el monto de la inversión.

Para el cálculo del período de recuperación se utilizará el método del período de recuperación descontado, es decir se incluirá la tasa de descuento.

El cuadro No.28 “Período de recuperación descontado”, muestra los valores anuales obtenidos.

PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Flujo de Caja Neto</b>	-36000	-26865	31075	77577	103980	130778
<b>Flujo Actualizado</b>	-36000	-22767	22318	47216	53632	57164
<b>Acumulado</b>		-22767	-449	<b>46766</b>	100398	157562

Cuadro No.28.- Período de Recuperación Descontado

Se puede observar que le período de recuperación del proyecto es de 3 años (a mediados de año).

## 6.5. RELACION COSTO BENEFICIO

Definida como la relación entre los flujos netos positivos en valor presente y los flujos netos negativos descontados, utilizando la tasa de descuento, cuyos valores se pueden observar en el cuadro No.

Por lo que,

$$RBC = 180330 / 58767$$

$$RBC = 3,07$$

Este valor, al ser una relación (Beneficios/costos), indica en términos cualitativos que los beneficios son superiores a los costos en 3,07 veces, en términos actualizados, y al ser mayor que 1, indica que el proyecto debe ser aceptado.

## 6.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Todos los indicadores analizados hasta ahora reflejan un solo escenario hipotético, del cual se ha obtenido el flujo de caja del proyecto.

El análisis de sensibilidad permite superar esto, al recalcular los principales indicadores bajo supuestos que modifiquen el flujo de caja del proyecto

### 6.6.1 Sensibilidad del VAN

En el cuadro No.29, se muestra el cálculo del VAN a variaciones de la tasa de descuento. Se puede observar que a medida que disminuye la tasa de descuento, aumenta el VAN, y viceversa. También se puede observar la tasa de descuento del proyecto para la cual, el VAN se hace negativo, que sería el momento en el cual, el proyecto es insostenible.

Tasa Dcto	2%	5%	10%	18%	20%	25%	30%	40%	50%	60%	65%	70%
VAN	255,145	221,628	175,767	121,563	110,789	87,560	68,662	40,320	20,648	6,626	1,124	-3,600

Cuadro No.29.- Sensibilidad del VAN a la Tasa de Descuento

Se observa que el proyecto podría soportar incrementos en la tasa de descuento hasta llegar al orden del 65% aproximadamente. Lo que quiere decir, que de acuerdo a los planteamientos iniciales, es un proyecto realmente robusto.

Para una mejor apreciación de esta variación se presenta a continuación el gráfico No 8 "Perfil del Valor Presente Neto".

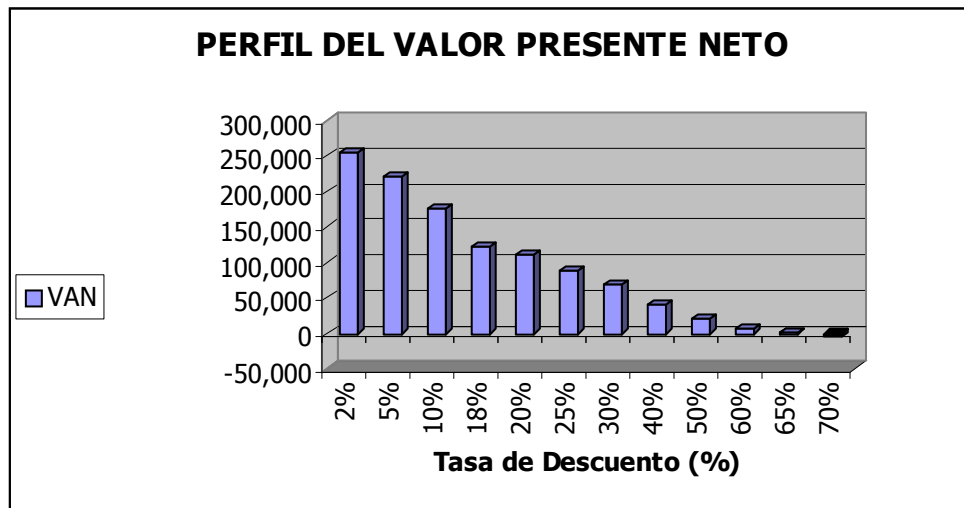


Gráfico No.7.- Perfil del Valor Presente Neto

## 6.6.2 Sensibilidad de la TIR

En base al flujo de caja del proyecto, se realizará el análisis de sensibilidad de la TIR, se medirá como varía este indicador, conforme varíen en porcentajes dentro de una banda de  $-25\%$  hasta  $+25\%$  los rubros de ingresos, inversiones y costos de operación. Los resultados se presentan a continuación:

% SENSIBILIDAD	INGRESOS	COSTOS INVERSION	COSTOS OPERACION
+25%	97.1%	64.4%	#NUM!
+20%	91.3%	64.7%	#NUM!
+15%	85.2%	65.1%	4.3%
+10%	79.0%	65.4%	27.5%
+ 5%	72.6%	65.8%	47.6%
- 5%	59.4%	66.5%	83.7%
-10%	52.5%	66.8%	100.8%
-15%	45.4%	67.2%	117.6%
-20%	37.8%	67.6%	134.2%
-25%	29.9%	67.9%	150.6%

Cuadro No.30.- Sensibilidad de la TIR

Se puede observar claramente en los datos, que este proyecto es sensible a los ingresos, ya que las variaciones de éstos, alteran sensiblemente los valores de la TIR.

Pero, el proyecto es mucho más sensible a las variaciones de los costos, ya que incluso el proyecto no sería factible si los costos se incrementasen más allá del 15%, lo cual tiene mucho sentido, ya que el margen de utilidad del producto no sería el suficiente para sustentar las necesidades del Proyecto.

Con respecto a variaciones de la estructura de costos de inversión, sus cambios, a pesar de ser significativos no afectan a la TIR.

### 6.6.3 Sensibilidad Compuesta

La variación simultánea de ingresos y costos totales, con respecto a la TIR, se la puede observar en el cuadro No. , en donde se observa que se tiene una alta sensibilidad a las variables analizadas, como se observó en el punto anterior, el mover ambos valores con variaciones poco significativas tiene un impacto directo en la tasa interna de retorno, esto tiene una explicación sustentable desde el punto de vista que es un negocio de servicios y los altos costos operativos afectan significativamente al proyecto.

SENSIBILIDAD COMPUESTA	TIR
-25%BNF+25%CST.TOT	#NUM!
-20%BNF+20%CST.TOT	#NUM!
-15%BNF+15%CST.TOT.	#NUM!
-10%BNF+10%CST.TOT.	13.3%
- 5%BNF+ 5%CST.TOT.	40.8%
+ 5%BNF- 5%CST.TOT.	90.9%
+10%BNF-10%CST.TOT	115.9%
+15%BNF-15%CST.TOT.	141.4%
+20%BNF-20%CST.TOT	167.7%
+25%BNF-25%CST.TOT	194.8%

Cuadro No.31.- Sensibilidad Compuesta de la TIR

# CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentarán las conclusiones y recomendaciones, fruto de todo el estudio precedente.

## 7.1. CONCLUSIONES

- Del estudio de mercado realizado, se puede concluir que existe el interés por el servicio, bajo ciertos parámetros específicos que se deben cumplir, dentro del mercado meta que ha sido explorado.
- Al existir una competencia conformada por pocas empresas, se puede aprovechar sus debilidades y la inquietud de los clientes por tener una alternativa siempre a mano, para tener un ingreso importante en el mercado.
- Para tener aceptación en el mercado, se deberá tener un compromiso equilibrado entre calidad, servicio y precio.
- De los datos obtenidos en la encuesta, no hay una fidelización de los clientes hacia los proveedores actuales, por lo que la tarea principal será lograr un nivel de fidelización con el proyecto propuesto, a través de un servicio impecable y constante realimentación del cliente.
- El obtener el dato de demanda individual de un cybercafé a través de la encuesta realizada, fue una tarea difícil, por el celo propio de los propietarios. Por lo tanto, se deberá tener un factor de corrección, para este dato, una vez implementado el negocio.

- El análisis de los factores del macro ambiente económico presentan en la actualidad un crecimiento del segmento meta que debe ser aprovechado como escenario favorable para esta inversión.
- El desarrollo de canales de comunicación rápidos para el servicio al cliente es un factor clave en el desarrollo del negocio, ya que será un factor de diferenciación de la competencia.
- Al ser un negocio de prestación de servicios, la elección del proveedor extranjero del mismo, es una parte vital de la implementación del proyecto, por lo cual se debe tener incluso un proveedor de respaldo para cualquier eventualidad.
- Los objetivos mercadológicos son bastante fuertes, por lo que se deberá contratar gente capacitada y con experiencia, que pueda cumplir con las metas.
- Un elemento clave en el desarrollo del negocio es la fuerza de ventas, por lo cual ésta deberá tener a su disposición todas las herramientas que le permitan realizar su trabajo, entre otras: presupuesto de promoción y publicidad, sueldos y comisiones acordes al mercado, etc.
- El presente estudio propone la creación de una empresa seria y estructurada, lo que le permitirá diferenciarse de la competencia informal, la cual es inevitable, y contra la que se debe competir a diario.
- En el Ecuador, todos los productos compiten principalmente en precio, el mercado de VoIP no es la excepción, de acuerdo a los estudios realizados, una fortaleza del presente proyecto es tener un precio competitivo, incluso por debajo de la competencia, lo que garantiza tener un ingreso al mercado actual.



- El estudio de costos e ingresos, y la evaluación financiera del negocio, bajo el esquema propuesto da como conclusión que la presente propuesta es una alternativa muy interesante de inversión, con un nivel de utilidad bastante grande, naturalmente bajo los supuestos establecidos, que son la base del presente proyecto.
- El presente estudio ha probado que existe la factibilidad operacional y financiera, para el establecimiento del negocio propuesto, bajo ciertas restricciones:
  - Se deben cumplir los objetivos mercadológicos establecidos.
  - Los análisis de sensibilidad indican que las variables de ingresos y costos, son las de mayor incidencia en los resultados del proyecto, por tanto en éstos es en donde se debe tener el mayor cuidado durante la vida útil del proyecto.
  - La alta rentabilidad del proyecto se debe principalmente a la estimación de la demanda, por lo que una vez implementado el proyecto, se debería confirmar con exactitud la demanda individual de los cybercafés y realizar cualquier corrección, de ser necesaria.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

- Para asegurar el éxito del negocio propuesto, se debe cumplir con la captación de clientes.
- De ser posible, mejor tener 2 o 3 proveedores extranjeros, con los que se trabaje a la vez, ya que esto permitirá tener una variedad en precio a ciertos destinos, ofreciendo al cliente un amplio espectro para satisfacer sus necesidades.

- Para reclutar a la fuerza de ventas, se deberá contar con la ayuda de alguna empresa de recursos humanos, que tenga experiencia al respecto y con un banco de datos amplios, de tal manera de contratar al mejor personal disponible, y que tenga experiencia en el mercado en el cual se va a desarrollar el proyecto.
- Mantener de forma obligatoria los procedimientos de ventas cuyo objetivo es mantener y mejorar la cartera de clientes.
- En el mediano plazo, aprovechando que el proyecto ya está en marcha y tratando de usar la infraestructura instalada, se deberá pensar en expandir la empresa a otros mercados locales como empresas y usuarios finales; y finalmente hacia otras provincias.
- Para el éxito del proyecto, se deberá seguir en lo posible el estudio realizado, ya que en el mismo están establecidas las bases críticas.
- La preparación de escenarios, datos o variables, han tratado de ser lo más apegadas a la realidad posible, sin embargo no quiere decir que no existan errores, por lo que se recomienda ir haciendo las correcciones del caso, conforme se vayan implementando las fases del proyecto y se vayan obteniendo datos reales.
- Finalmente, se deberá dar mucha importancia a la parte legal del proyecto, ya que esto evitará muchos problemas en el futuro, ya sea con los empleados o con los entes reguladores y controladores del estado.

## BIBLIOGRAFÍA

[www.supertel.gov.ec](http://www.supertel.gov.ec)

[www.conatel.gov.ec](http://www.conatel.gov.ec)

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, novena edición, México, Prentice Hall, 2003.

ROSS, Stephen. Finanzas Corporativas, tercera edición, México, McGraw Hill, 1998.

HAYEK, Mario. Proyectos Empresariales, Material para clase, 2004.

SERRANO, Humberto. Marketing, Material para clase, 2001.