

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Plan de Negocios para la creación de una empresa de Comunicaciones con uso de tecnología IP.

Juan Fernando Miranda Padrón

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Maestría en Administración Tecnológica.

Quito

Noviembre 2004

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Graduados

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Plan de Negocios para la creación de una empresa
de Comunicaciones con uso de tecnología IP.

Juan Fernando Miranda Padrón

Ing. Humberto Serrano
Director de Tesis

MBA Matías Santana
Decano Colegio de Graduados

PHD Víctor Viteri
Decano Colegio de Postgrados

Quito, Noviembre 2004

© Derechos de autor
Juan Fernando Miranda Padrón
2004

Dedicatoria:

A mis padres Guillermo y Teresa,
mi esposa Marcela,
mis hijos Juan Fernando y Diana.

Resumen

Este proyecto denominado Plan de Negocios para la creación de una empresa de Comunicaciones con uso de tecnología IP, es un estudio sobre la posibilidad de la creación de una empresa que brinde servicios de telefonía IP, a cibercafes y pequeñas empresas, con la finalidad de que estas, logren ahorros importantes en sus costos de comunicación Internacional, y posteriormente nacional y local.

El uso de telefonía sobre IP VOIP, es una tecnología en auge y en constante crecimiento en los mercados internacionales debido a que utiliza tecnologías de punta lo cual se refleja en la disminución de costos de operación y en la maximización de la rentabilidad de las operaciones tanto de los usuarios finales como de los proveedores de servicio, con esto se pretende un ahorro de costos a ser trasladarlo a los usuarios finales que son la gente de menores recursos económicos clientes frecuentes de locutorios y cibercafes.

Este estudio pretende también determinar la viabilidad de crear un modelo de negocio orientado a los cibercafes de forma que estos brinden servicios de comunicaciones, tengan una fuente de ingresos adicionales y sean una verdadera alternativa a los locutorios tradicionales.

Abstract

This Project is named Business Plan for a creation of telecommunications Company based in IP technology, it is a study about creation chance of a communications company service for a SOHO and cyber coffees, the main propose is the saving cost in international communications operational cost.

The use of telephony in IP VOIP, is a technology in peak and in constant development in the international markets because the use of ultimate technologies which reflex the diminution of operation costs and the maximization of the operation ratability for a final users such as the ones of the service providers, with this is pretend to save costs at been translated to the final users that are the people with less economic resources, frequent clients of communications centers and cyber coffees.

This study also pretends to determine the viability of creating a model of business orientated to the cyber coffees in a way that can offer communication services, that have an additional resource incoming and that have to be a truly different alternative to the traditional communications centers

CAPITULO I

1.- SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACION.....	7
1.1 SELECCION DEL TEMA DE INVESTIGACION.....	7
1.2 TEMA DE INVESTIGACION.....	7

CAPITULO II

2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1 CLIENTES POTENCIALES (DEMANDA).....	8
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
2.1 PLANTEAMIENTO.....	8
2.2 COMPETENCIA (OFERTA).....	9
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
2.2 SISTEMATIZACION.....	10
2.3 MACROAMBIENTE.....	28
2.3.1 ASPECTOS DEMOGRÁFICOS.....	28
2.3.2 ASPECTOS POLÍTICOS LEGALES.....	32
2.3.3 ASPECTOS ECONÓMICOS.....	34
2.3.3 ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	38
2.4 ESTUDIOS DE DEMANDA INSATISFECHA.....	41
2.5 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	44

CAPITULO III

3.1 MISIÓN Y VISIÓN.....	47
3.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	48
3.3 POLÍTICAS Y VALORES.....	49
3.4 PLAN DE MARKETING.....	51
3.4.1 OBJETIVOS DE MARKETING.....	51
3.4.2 POSICIONAMIENTO.....	54
3.4.3 ESTRATEGIA DE MARKETING (MARKETING MIX).....	55
3.4.3.1 ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO.....	55
3.4.3.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	64
3.4.3.3 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	64

3.4.3.4 ESTRATEGIAS DEL PRECIO	68
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	74

CAPITULO IV

4. JUSTIFICACIÓN	9
4.1 JUSTIFICACION TEORICA.....	10
4.1 LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO.	77
4.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA.	10
4.2 TAMAÑO DEL NEGOCIO.....	80
4.3 JUSTIFICACION PRACTICA.	10
4.3 PROCESOS.....	82
4.4 RECURSOS HUMANOS Y TÉCNICOS.....	87

CAPITULO V

5. MARCO DE REFERENCIA , (TEORICO Y CONCEPTUAL).....	11
5.1 MARCO TEORICO.....	11
5.1 PRESUPUESTO DE COSTOS.	92
5.1.1 REQUERIMIENTO DE MATERIALES DIRECTOS.....	92
5.1.2 REQUERIMIENTO DE MATERIALES INDIRECTOS.....	92
5.1.3 REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA.	93
5.1.4 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.	93
5.1.5 IMPREVISTOS.....	93
5.10 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	103
5.11 RESULTADOS EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	104
5.12 ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS.....	104
5.12.1 INDICES DE LIQUIDEZ.	104
5.12.2 ADMINISTRACION DE ACTIVOS.	105
5.12.4 RENTABILIDAD.....	106
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	12
5.2 PRESUPUESTO DE GASTOS.	94
5.2.1 GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	94
5.2.2 GASTOS DE VENTAS.....	95
5.2.3 GASTOS DE INSTALACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	95

5.2.4 GASTOS FINANCIEROS.....	96
5.3 INVERSIÓN TOTAL INICIAL.....	96
5.4 CAPITAL DE TRABAJO.....	97
5.4.1 ACTIVOS FIJOS.	97
5.5.CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.	98
5.6 BALANCE GENERAL PROFORMA Y ESTADO DE RESULTADOS.....	98
5.7 CRITERIOS PARA LA EVALUACION DE PROYECTOS.....	101
5.8.PERIODO REAL DE RECUPERACION NORMAL Y DESCONTADO.....	102
5.9 VALOR ACTUAL NETO (VAN).	103

TABLA DE GRAFICOS

3.4 Transporte de telefonía sobre Internet.....	61
3.4 Estructura organizacional	75
4.1 Diagrama 1	83
4.2 Diagrama 2.....	84
4.3 Diagrama 3.....	85

INDICE DE TABLASI

2.1 Ciber cafes	22
2.2 Demanda de Servicios IP	24
2.3 Locutorios Pichincha	25
2.4 Oferta de Servicios IP.	26
2.5 Costos de telefonía internacional.	27
2.6 Migrantes	29
2.7 Evolución de la distribución del ingreso en Coeficiente de Gini	31
2.8 PIB	34
2.9 IPC	35
2.10 Inflación mensual.	36
2.11 Tasas de Interes	37
2.12 Crecimiento de Internet	39
2.13 Índice de penetración Internet	41
2.14 Crecimiento de oferta y demanda.	42
3.1: Selección de Servicio.	57
3.2 Servicios para Locutorios	59
3.3 Precios	73
5.1.1 Materiales Directos	91
5.1.2 Materiales Indirectos	92
5.1.3.Mano de Obra directa e Indirecta	92
5.1.4 Depreciación Amortización	92
5.1.5 Imprevistos	93
5.2.1 Gastos Administrativos	94
5.2.2 Gastos de ventas	94
5.2.3 Gastos de Instalación y Organización	95
5.2.4 Gastos Financieros	95
5.3.1 Inversión Inicial	96
5.4.1 Capital de Trabajo	96
5.4.2 Activos Fijos	97
5.5.1 Punto de Equilibrio	98
5.6.1 Balance Pro forma	99
5.6.2 Estado de resultados Proyectado	100
5.9.1 Valor Actual Neto	103
5.9.1 Tasa Interna de retorno	103
5.12.1 Índice de Liquidez	105
5.12.2 Administración de Activos	105
5.12.3 Índice de Solvencia	106
5.12.4 Índice de Rentabilidad	107

1.- SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACION

1.1 SELECCION DEL TEMA DE INVESTIGACION

El tema a tratar en este trabajo de investigación es el relacionado con la repercusiones de las nuevas tecnologías, en la forma de comunicación de la humanidad, específicamente la utilizada en la red Internet o TCP-IP, este nuevo protocolo de comunicaciones es utilizado en la transmisión de voz, datos, e imágenes.

La nueva economía digital esta basada en el desarrollo muy grande que ha tenido el Internet como una red no regulada y sobre la cual se han basado muchas de las nuevas tecnologías a las cuales tenemos acceso hoy en día, dentro de estas la que nos interesa analizar es la tecnología de comunicaciones, como un alternativa a las formas tradicionales de comunicación vía las empresas telefónicas.

1.2 TEMA DE INVESTIGACION

“Plan de negocios para la creación de una nueva empresa de telecomunicaciones que brinde el asesoramiento y el montaje de tecnología IP a pequeñas y medianas empresas, Cyber Cafés y tele centros de comunicación.”

2.1 PLANTEAMIENTO

¿Es viable el crear una empresa telecomunicaciones basada en tecnología IP, que brinde el servicio a pequeñas y medianas empresas?

2.2 SISTEMATIZACION

¿Es factible el desarrollo del proyecto basado en las necesidades del mercado actual de telecomunicaciones?

¿Cómo se deberá plantear la estructura administrativa, organizacional y de Marketing de la empresa para lograr los objetivos del proyecto?

¿Dentro de la ingeniería del proyecto, cual es el tamaño del proyecto, su localización y tecnología a utilizar?

¿Cuáles son las estimaciones de ingresos y egresos necesarios para mantener en el tiempo este proyecto?

¿Cuál es la viabilidad financiera del proyecto?

2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan de negocio de un proyecto para la creación de una nueva empresa de telecomunicaciones que brinde el asesoramiento y el montaje de tecnología IP a pequeñas y medianas empresas, Cyber Cafés y tele centros de comunicación, el mismo que deberá cumplir con lo siguiente: Identificar la necesidades de la población en materia de comunicación,

desarrollo de la oportunidad de negocio basada en las necesidades de la población y evaluación del mismo mediante mediciones de rentabilidad

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Elaborar un estudio de mercado, que permitirá verificar si existe la demanda que justifique la creación de una empresa que brinde servicios de telecomunicaciones basados en tecnología IP.

Estructurar la organización de forma que pueda responder a las necesidades de una empresa de venta de servicios intangibles, comprometida con la satisfacción total del cliente, basada en la calidad y permanente innovación de los procesos necesarios para brindar un servicio de excelencia a los clientes.

Determinar el tamaño del proyecto, localización y tecnología a utilizar que permitirá garantizar una mejor estimación del proyecto propuesto.

Realizar un estudio que estimara el nivel de ingresos que este negocio podrá generar, así como el nivel de gastos o inversiones necesarios para poder lograr el nivel de ingresos proyectados.

Por medio del flujo de caja del negocio y el análisis de indicadores de rentabilidad como el TIR y el VAN, se podrá realizar una evaluación financiera y económica del proyecto propuesto.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 JUSTIFICACION TEORICA.

Para llevar a efecto este trabajo de investigación, se aplicaran muchas de la teoría cubierta en la Maestría como son, estudio de mercado, aplicaciones, determinación de precios, proyecciones, uso de indicadores de financieros como la tasa interna de retorno TIR, valor actual neto VAN, flujos de caja, etc.

4.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA.

Para la realización del proyecto se utilizarán estudios ya realizados mediante el uso de encuestas tabuladas por los organismos de control del país como son la Superintendencia de Telecomunicaciones y la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones, esto ayudará en la determinación de los mercados potenciales, o la demanda potencial de este tipo de servicios, que en la actualidad lo vienen prestando otras empresas usando tecnología convencional y por tanto resultando en una operación costosa.

También se recurrirá a uso fuentes secundarias, basadas en la investigación sobre tecnologías de comunicación tradicionales sus tendencias, así como también las nuevas tecnologías, su nivel de penetración y perspectivas futuras, todo esto debido a que el proyecto planteado es para el reemplazo de una tecnología de comunicaciones ya en uso.

4.3 JUSTIFICACION PRACTICA.

El alto costo de los servicios de telecomunicaciones y el modelo monopólico de negocios, la apertura de los mercados de telecomunicaciones en el país, y el mejor costo de esta tecnología brinda una oportunidad única para el desarrollo de este negocio en el país.

La motivación por realizar este trabajo de investigación es la de determinar la madurez de esta tecnología, a más de establecer la viabilidad del establecimiento de una empresa que brinde este tipo de servicios a las pymes, centros de información y cyber cafés.

5. MARCO DE REFERENCIA , (TEORICO Y CONCEPTUAL)

5.1 MARCO TEORICO

El presente trabajo de investigación se basa en las siguientes preceptos teóricos:

La tecnología actual de comunicación no permite un desarrollo de otros tipos de comunicación digital, problemas de confidencialidad y transmisión segura de información.

Existe una corriente tecnológica actual, la cual esta permitiendo la convergencia de los servicios de voz, datos y video, en una sola plataforma de comunicación basada en el hardware y software usados por la red Internet.

El plan de negocios se basara en los rendimientos el análisis de las diferencias de costo entre las tecnologías tradicionales y la propuesta a usar mediante el protocolo comunicaciones IP, estos rendimientos serán analizados mediante el uso de indicadores financieros como el TIR, VAN, los que permitirán demostrar la factibilidad del proyecto.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación un compendio de los términos técnicos utilizados en este trabajo de investigación.

VOIP.- Voz sobre IP, transporte de voz sobre el protocolo de comunicación de Internet.

PSTN.- Abreviación de Public Switched Telephone Network, Sistema de Telefonía Público.

SERVICIO.- Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. División arbitraria del mercadeo en grupos de compradores que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadeo.

MERCADO.- La totalidad de los compradores potenciales y actuales de algún producto o servicio.

MERCADO OBJETO.- Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.

PRECIO. Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o la suma de valores que el consumidor intercambia por usar o tener un producto o servicio.

TIR .- Tasa interna de retorno, tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte los flujos de ingresos a la misma tasa.

VAN.- Valor actual neto, valor actual de una inversión que tiene flujos futuros por tiempo determinado. Es la diferencia entre el valor actual de

los cobros y pagos originados por esa inversión, menos el monto de la inversión.

IP.- Protocolo de comunicaciones, utilizado en la red internet

6. HIPÓTESIS

Es factible tanto técnica, como económicamente la implantación de este tipo de tecnologías en las PYMES, Cyber Cafes y Telecentros de comunicación.

7. PROPUESTA PROVISIONAL DE LA TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

1.- SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACION

1.1 SELECCION DEL TEMA DE INVESTIGACION

1.2 SELECCION DEL TEMA DE INVESTIGACION

2. PLANTEAMIENTO Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO

2.2 SISTEMATIZACION

3.. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 JUSTIFICACION TEORICA.

4.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA

4.3 JUSTIFICACION PRACTICA.

5. MARCO DE REFERENCIA , (TEORICO Y CONCEPTUAL)

5.1 MARCO TEORICO

5.2 MARCO CONCEPTUAL

6. HIPÓTESIS

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Clientes potenciales (demanda).

2.2 Competencia (Oferta).

2.3 Macroambiente.

2.3.1 Aspectos demográficos.

2.3.2 Aspectos políticos legales

2.3.3 Aspectos económicos

2.3.3 Aspectos tecnológicos.

2.4 Estudios de demanda insatisfecha.

2.5 Oportunidades y amenazas.

CAPITULO III

PROPUESTA ESTRATEGICA Y MERCADOLÓGICA

3.1 Misión y Visión.

3.2 Objetivos Corporativos.

3.3 Políticas y Valores.

3.4 Plan de Marketing.

3.4.1 Objetivos de Marketing.

3.4.2 Posicionamiento.

3.4.3 Estrategia de Marketing (Marketing Mix).

3.5 Estructura Organizacional.

CAPITULO IV

INGENIERÍA DEL PROYECTO

4.1 Localización del negocio.

4.2 Tamaño del Negocio.

4.3 Procesos..

4.4 Recursos Humanos y Técnicos.

CAPITULO V

EVALUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA DEL NEGOCIO

5.1 Ingresos.

5.2 Egresos.

6.1 Flujo de caja Proyectado.

6.2 Punto de Equilibrio.

6.3 Análisis de Rentabilidad.

6.3.1 Plan de Marketing.

6.3.2 TIR.

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.

7.1 METODOS DE INVESTIGACION

Con el fin de exponer confirmar la hipótesis planteada en este proyecto de investigación, se utilizara el método empírico, basado en una realidad medible y observable, la cual suministrará los elementos necesarios para desarrollar el presente trabajo.

Los tipos de estudios a realizar, son exploratorias mediante el uso de encuestas ya tabuladas por los organismos de control del país como son la Superintendencia de Telecomunicaciones y la Secretaria Nacional de Telecomunicaciones.

Las fuentes a utilizar son fuentes secundarias, basadas en la investigación sobre tecnologías de comunicación tradicionales sus

tendencias, así como también las nuevas tecnologías, su nivel de penetración y perspectivas futuras.

8. BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR.

Contabilidad Financiera, Warren – Revé – Fess, Soluciones empresariales séptima edición 2000.

Probabilidad y Estadística, Jay L. Devore, International Thomson cuarta edición 1998.

Guía para la presentación de proyectos, ILPES, Decimoséptima México, Siglo Veintiuno, 1988.

Análisis y evaluación de proyectos de inversión, Puig Andreu, José Vicente, Barcelona:Hispano Europea, S. A., 1981

Internet:

www.cisco.com

www.voip.net

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

De acuerdo a Alvin Toffler se han manifestado en la historia del hombre tres grandes olas o momentos: en la primera ola, fue la revolución agrícola, la que incentiva grandes transformaciones en la humanidad, permitiendo la subsistencia de grandes conglomerados y su desarrollo; la segunda ola fue la revolución industrial, con sus grandes avances científicos y tecnológicos, y la más intensa, en la que vivimos hoy; la tercera ola, incluye la revolución de la información, la comunicación y el conocimiento.

Una de las razones de plantear este modelo de negocio es la gran demanda de comunicación que existe en la actualidad, siendo esta la denominada edad de Información y el conocimiento, es la Internet uno de los pilares de esta nueva tendencia, precisamente la base tecnológica en la cual se basa la propuesta de brindar servicios de telecomunicaciones mediante esta tecnología.

Para identificar el segmento del mercado al cual está dirigido el servicio de telefonía sobre IP una de los elementos más importantes a tomar en cuenta es el costo muy competitivo frente al servicio de telefonía tradicional ofrecido por las operadoras dominantes.

2.1 Clientes potenciales (demanda).

Para determinar la demanda potencial de este tipo de servicios el estudio se basará en estadísticas realizadas por la Superintendencia de Telecomunicaciones, sobre la penetración del servicio telefónico en la población ecuatoriana, medido en el número de líneas telefónicas fijas por cada 100 habitantes, otro de los factores usados para la determinación de la demanda es la cantidad de migrantes y su evolución en el transcurso de los últimos años, debido a que el servicio de VOIP, planteado en el estudio es una tecnología que podrá ser utilizada en los Cybercafes, los mismos que mediante esta tecnología podrán brindar los mismos servicios que brindan los locutorios de las empresas de telefonía a un menor costo.

Por tanto el mercado potencial que demandara este servicio son los familiares de los migrantes, así como la gran población de inmigrantes compuestos principalmente por colombianos y peruanos, a través de los cybercafes autorizados a brindar al público en general los servicios de acceso a Internet y cualquier servicio que se pueda prestar basado en esta tecnología.

De acuerdo al cuadro 2.6 (*Migrantes*), se puede establecer que el número de ecuatorianos que migran hacia el exterior va en constante aumento, solamente en los primeros 7 meses del año 2003 existía una cifra de 116.324 personas que emigraron del país, esperándose que para finales de año este número sería de alrededor de 200.000¹.

¹ <http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf> Agosto 2004

Por otro lado de acuerdo a cifras de inmigrantes desde Perú y Colombia hacia el Ecuador, la cifra para los primeros 9 meses del año 2003 es de 199.849, con una proyección a fin de año de 266.465².

El potencial mercado demandante de servicios de telecomunicaciones internacionales, se estima creció en el año 2003 en alrededor de 466.465 potenciales nuevos usuarios, se estima que los ecuatorianos gastan un promedio de USD 10.00 mensuales y los inmigrantes USD 5.00, de acuerdo a estudios realizados por las operadoras telefónicas que han permitido fijar el costo de las tarifas básicas residenciales en alrededor de USD 10,00, con esto el mercado potencial mensual seria, de aproximadamente 3.5 Millones de dólares, al determinar una media de uso de USD 7.5 por 466.465 usuarios.

Cuadro # 2.1 Ciber cafes

CIBER CAFÉS		
PROVINCIA	CANTIDAD	% DE CIBERCAFES QUE PERTENECEN AL PLAN "Internet para Todos"
AZUAY	88	92,05%
BOLIVAR	2	0,00%
CAÑAR	12	75,00%
COTOPAXI	16	87,50%
CHIMBORAZO	60	78,33%
EL ORO	30	100,00%
ESMERALDAS	4	75,00%
GALAPAGOS	3	33,33%

² Eguez, Alejandro. Las remesas de emigrantes en Ecuador tras la dolarización: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/Eguez-remesas-A.htm>

GUAYAS	277	85,20%
IMBABURA	19	57,89%
LOJA	37	81,08%
LOS RIOS	2	100,00%
MORONA SANTIAGO	3	100,00%
MANABI	36	88,89%
PASTAZA	9	88,89%
PICHINCHA	458	65,50%
SUCUMBIOS	2	100,00%
TUNGURAHUA	43	65,12%
ZAMORA CHINCHIPE	2	100,00%
TOTAL A NIVEL NACIONAL		
	1103	76,07%

Fuente Superintendencia de Telecomunicaciones Agosto 2004

De acuerdo a los datos del cuadro 2.1 (Cibercafes) estadístico de la Superintendencia de Telecomunicaciones, en la provincia de Pichincha existen 458 Cibercafes que podrían ser la potencial demanda de los servicios prestados por la empresa en una primera fase.

Las principales características de los clientes de este tipo de servicio, son gente de bajos recursos económicos, cuyos familiares residen en el exterior, que no cuentan con el servicio de telefonía fija en sus hogares, el otro segmento esta compuesto por los inmigrantes que han visto en el país una fuente de trabajo segura y prometedora, los dos requieren de un servicio de telefonía internacional eficiente y a un buen costo.

En el cuadro 2.2 se muestra la demanda de ancho de banda estimado por los cibercafes y el precio aproximado que pagan estos por el servicio, en ellos se

aprecia un valor decreciente por los costos de ancho de banda, como también un incremento en el uso del mismo por requerimiento de los nuevos servicios que los cibercafes brindaran a sus clientes, como VOIP, videoconferencia, etc.

Cuadro # 2.2 Demanda de Servicios IP

DEMANDA

	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
Cibercafes	146	222	308	394	480	566	652	738	824
Ancho Banda	32K/400	32K/400	48K/600	64K/500	64K/450	96K/500	128K/500	128K/500	194K/500
VENTAS									
USD	87,600	133,200	215,600	236,400	264,000	339,600	391,200	442,800	494,400
%CC	52.05%	61.86%	9.65%	11.68%	28.64%	15.19%	13.19%	11.65%	11.65%

Fuente Superintendencia de Telecomunicaciones Agosto 2004

2.2 Competencia (Oferta).

La competencia en el caso de este tipo de servicios esta dada por las empresas dominantes de telecomunicaciones Andinatel, Bellsouth y Porta, a través de los servicios de telecabinas o locutorios mediante los cuales brindan servicios de llamadas locales, nacionales e internacionales usando tecnologías tradicionales de telecomunicaciones como son el alquiler de circuitos de voz o líneas telefónicas, para brindar los servicios de comunicaciones o voz tradicionales.

Cuadro # 2.3 Locutorios Pichincha

Categorías	Número de Locutorios	Número de Cabinas
A (4 y 5 cabinas)	512	2560
AA (6 y 7 cabinas)	153	918
AAA (8 cabinas en adelante)	13	104
Total	678	3582

Fuente Superintendencia de Telecomunicaciones Agosto 2004

Las empresas proveedoras de los servicios de llamadas internacionales lo realizan a través de locutorios, los cuales solamente en la provincia de Pichincha mercado meta del producto, son 678 con una capacidad instalada de 3582 cabinas cuadro 2.2 Cibercafes, las cuales deberán atender la creciente demanda de servicios de comunicación Internacionales.

La oferta de este tipo de telecomunicaciones se encuentra cubierta por las empresas de telefonía tanto fija como móvil, mediante la instalación de locutorios, los cuales se encuentran estratégicamente ubicados con el objeto de captar la demanda de esta clase de servicio. Los principales demandantes, son personas de escasos recursos, cuyos familiares se encuentran en el exterior, o por inmigrantes en su mayoría peruanos o colombianos quienes requieren este tipo de servicio económico para mantener

comunicación con sus familiares en el país del cual provienen. Es necesario por lo tanto, realizar una medición de esta oferta, a fin de determinar el número de locutorios existentes en la ciudad y la cantidad de usuarios que los utilizan.

Cuadro # 2.4 Oferta de Servicios IP

OFERTA

	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
ISPS	12	18	25	33	44	46	48	52	56
USUARIOS	57627	85,630	100,663	158,579	181,305	204,031	226,757	249,483	272,209
VENTAS									
USD	1,152,540	1,712,600	2,013,260	3,171,580	3,626,100	4,080,620	4,535,140	4,989,660	5,444,180
%CC	48.59%	17.56%	57.53%	14.33%	12.53%	11.14%	10.02%	9.11%	9.11%

Fuente Superintendencia de Telecomunicaciones Agosto 2004

En el cuadro *Cuadro # 2.4 Oferta de Servicios IP*, se observa el incremento de la oferta de servicios ip en el transcurso de los años, y el número de proveedores, con esto se determina que la magnitud de la oferta no esta dada por el numero de proveedores, sino por la capacidad de estos de brindar los servicios requeridos por los clientes, en el caso de estudio los Cibercafes que pueden ser estimados en un 10% promedio de la capacidad demandada por total del mercado nacional.

El servicio de telecomunicaciones en el Ecuador al igual que en le resto de países del mundo a venido siendo provisto por las operadoras dominantes o llamadas PPT's, siendo estas las principales competidoras del mercado y cuyas características principales son, de ser las dominantes del mercado,

protegidas por las leyes de telecomunicaciones, las cuales han favorecido la creación de monopolios.

La Competencia.

Es un tipo de competencia directa, que oferta los servicios de telefonía en la región concesionadas para el efecto, Andinatel en la región 1, Pacifictel en la región 2 y etapa en el cantón Cuenca, adicionalmente existe el servicio provisto por la celulares Belsouth y Porta y Alegro a nivel nacional.

De acuerdo a la tabla 2.5 *Costos de Telefonía Internacional*, que refleja el valor que cada una de las operadoras cobra por minuto de llamada internacional y que es alrededor de 42 centavos de dólar.

Cuadro # 2.5 Costos de telefonía internacional

EMPRESA	USA	ESPAÑA	ITALIA	PROMEDIO
Porta	0.400	0.480	0.480	0.453
Bellsouth	0.340	0.430	0.430	0.400
Andinatel	0.420	0.520	0.520	0.487
Pacifictel	0.420	0.450	0.450	0.440
Etapa	0.350	0.350	0.350	0.350
Promedio	0.386	0.446	0.446	0.426
Cybertel	0.039	0.050	0.044	0.044

Fuente Superintendencia de Telecomunicaciones Agosto 2004

El análisis del cuadro comparativo de tarifas el promedio de venta del minuto hacia USA es de 39 centavos de dólar, y a España e Italia de aproximadamente 45 centavos el minuto sin incluir el 27% de impuestos, con

esta información se determinara el costo del minuto a prestarse por la tecnología IP.

2.3 Macroambiente.

El principal giro de negocio de la empresa en cuestión es la de brindar servicios de telecomunicaciones basados en la tecnología de Internet IP o VOIP, analizando los elementos del macro ambiente que afectaran de alguna forma al negocio planteado.

Mediante este análisis se determinaran las principales oportunidades y amenazas que puedan afectar al tipo de negocio planteado

2.3.1 Aspectos demográficos.

La Migración

“Conforme han transcurrido los años las remesas de los emigrantes han tenido cada vez mayor importancia en la renta nacional. Así, según datos del Banco Central del Ecuador, las remesas de los trabajadores se consideran dentro de las principales fuentes de ingresos corrientes de la nación superando cuantitativamente inclusive al turismo, al camarón y al banano. El ingreso de las remesas se cataloga después del petróleo y sus derivados, la segunda

fuentes de ingreso del Ecuador. De aquí se deriva la hipótesis de que gracias a tal ingreso la dolarización se ha sostenido.”³

Como segunda fuente de ingresos al Ecuador, la llegada de ingresos externos a los familiares de los emigrantes, incrementa el nivel de consumo de los mismos. Los familiares de los emigrantes están en posibilidad de acceder a otros servicios que antes estaban fuera de su alcance, dentro de estos servicios el principal es el de las telecomunicaciones el cual les permite tener un contacto directo con sus familiares en el extranjero.

Cuadro # 2.6 Migrantes

Migración / Año	Número de Migrantes
Año 2000	158359
Año 2001	148607
Año 2002	140973
Ene-Julio 2003	116324
TOTAL	564263

<http://www.ecuadormigrante.org/pdfs/MigracionEcuador.pdf> Agosto 2004

³ Eguez, Alejandro. Las remesas de emigrantes en Ecuador tras la dolarización:

La inmigración.

La dolarización de nuestro país se ha convertido en un imán para atraer mano de obra de nuestros países vecinos, con lo cual la demanda de este tipo de servicios, aumenta debido a la necesidad de comunicaciones de esta gente con sus familiares, convirtiéndose en una oportunidad para de la demandad.

“El Ingreso a territorio ecuatoriano de peruanos y colombianos se incrementó en los últimos años. La dolarización es un atractivo, también llegan desplazados por la violencia en el país del norte. La migración genera una sobreoferta de la mano de obra en campos agrícolas y comercio informal.

199.849 colombianos y peruanos cruzaron las fronteras ecuatorianas en los primeros nueve meses del 2003, según estadísticas que maneja la Dirección Nacional de Migración. Cifra que se refiere solo a quienes decidieron registrar sus ingresos legalmente.

Migración reportó 178.731 ingresos de colombianos y 66.703 salidas entre enero y septiembre de este año; es decir que más de cien mil de ellos aún permanecen en el país”.⁴

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/Eguez-remesas-A.htm>

⁴ María Teresa Martínez y Ronald G. Soria | Redactores

<http://www.eluniverso.com/core/eluniverso.asp?page=noticia&id=986&tab=1&contid=807BE1220EEB46DEA68FED3653805B4F&EUID>

Distribución de ingresos

En América Latina tiene la mayor brecha social de todas las regiones del mundo. En esta región, el 5% más rico recibe el 25% del ingreso nacional, mientras que el 30% más pobre recibe menos del 7,5%. El 10% más rico de la población de la región tiene un ingreso que es 84 veces mayor que el del 10% más pobre.

Cuadro 2.7 Evolución de la distribución del ingreso en Coeficiente de Gini

País	Inicio de los 90s (1)	Inicio de los 00s (2)
Argentina	0,501	0,590
Brasil	0,627	0,639
Chile	0,554	0,559
Colombia	0,601	0,575
Ecuador	0,461	0,513
México	0,536	0,514
Paraguay	0,447	0,570
Uruguay	0,492	0,455
Venezuela	0,471	0,500

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

De acuerdo al cuadro 2.7 existe una muy alta concertación de ingreso total de los países latinoamericanos incluido Ecuador, en un muy pequeño porcentaje de su población total, lo que contribuye a que el nivel adquisitivo de la

población este muy concentrado, lo cual no permite la masificación de productos que no sean los de subsistencia.

2.3.2 Aspectos políticos legales.

Sistema Político

Ecuador actualmente vive bajo el sistema democrático, con un gobierno constitucional elegido por el pueblo cada 4 años. El gobierno actual fue electo bajo los preceptos de la centroizquierda, sin embargo al cabo de casi 2 años ha tenido un giro político, para adoptar una ideología neoliberal, con acuerdos con el FMI, privatización y concesión de los servicios públicos.

La oposición de los sectores políticos, ha creado un ambiente de inestabilidad y desconfianza en el actual gobierno. Esto impacta en la macroeconomía y la imagen internacional del Ecuador.

Sin embargo la próxima firma del tratado de libre comercio por parte del Ecuador, obligaría a que el sector de las telecomunicaciones se abra más hacia la inversión extranjera, la privatización o concesión forzosa de las empresas estatales, permitirá el surgimiento de muchas empresas que brinde este tipo de servicios como una alternativa a los tradicionales, a precios muy competitivos. Existiendo gran semejanza a lo que ocurre en Chile este momento, el cual cuenta con un sector de las telecomunicaciones abierto a la

competencia, lo que ocasiono que se exista una gran cantidad de oferta de servicios de telecomunicaciones que se brindan a precios muy competitivos.

Legal

Existen en el Ecuador organismos que se encargan de regular y supervisar el cumplimiento de las leyes y reglamentos utilizados para normar la concesión de los servicios de telecomunicaciones en el país, la SENATEL (Secretaria Nacional de Telecomunicaciones) es la encargada de firmar a nombre del gobierno los contratos de concesión de este tipo de servicio que se brinde en el país, la SUPTEL (Superintendencia Nacional de Telecomunicaciones) es el organismo encargado de velar por el cumplimiento de los contratos firmados por la SENATEL.

Por otro lado la Ley Especial de Telecomunicaciones, cuyo objetivo es: 1.- **Ámbito de la Ley.**- La presente Ley Especial de Telecomunicaciones tiene por objeto normar en el territorio nacional la instalación, operación, utilización y desarrollo de toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, imágenes, sonidos e información de cualquier naturaleza por hilo, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos".⁵, esta es una ley creada principalmente para continuar brindando ventajas competitivas a los operadores dominantes, en detrimento de los demás actores del segmento de las telecomunicaciones en el país.

⁵ Ley Especial de Telecomunicaciones: Principios Generales

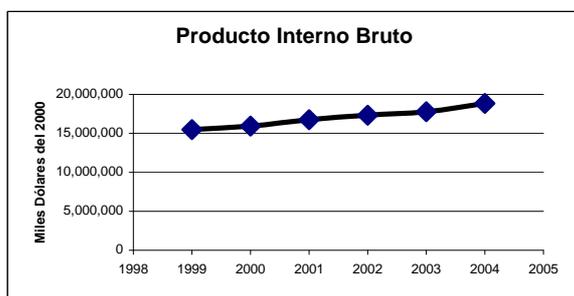
Se concluye que el actual marco jurídico “Ley Especial de Telecomunicaciones”, es una ley que no favorece la inversión en el sector de las telecomunicaciones, ni su consecuente desarrollo. Por tanto esta constituye una amenaza para desarrollo de los servicios propuestos en el presente trajo de investigación.

Sin embargo los contratos de prestación de servicios de valor agregado estipulan que las empresas que brinden los servicios de acceso a Internet, podrán ofrecer los servicios que actualmente ofrece la red y cualquiera que se desarrolle en el futuro en esta plataforma, siendo este el caso de la voz sobre IP o VOIP.

2.3.3 Aspectos económicos.

Producto Interno Bruto

Cuadro # 2.8 PIB



1999	2000	2001	2002	2003	2004
15.499.239	15.933.666	16.749.124	17.320.610	17.781.345	18.848.223

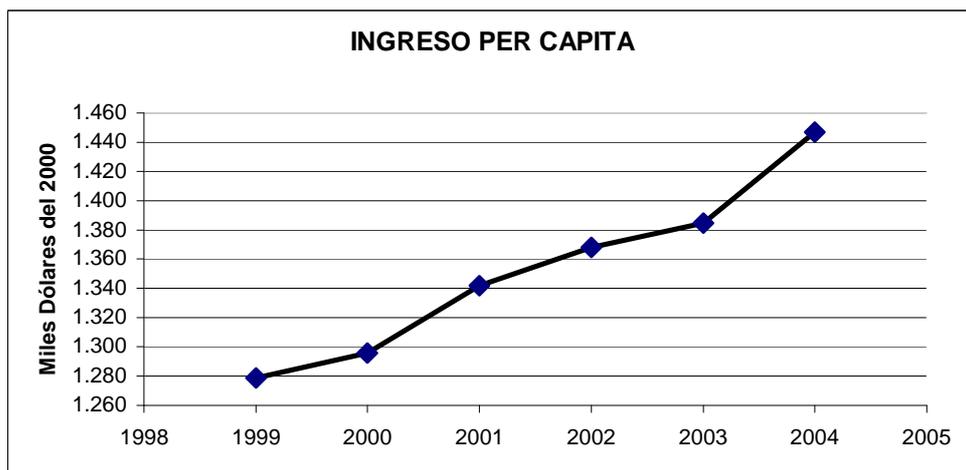
Fuente: Banco Central, 2004

Los datos indican que el PIB del Ecuador se ha incrementado en cierta medida. Un incremento del PIB en todas las industrias permite una recuperación del sector comercial, industrial y de servicios. El momento en que circula mayor dinero en el país, hace que la gente esté en mejores condiciones para acceder el uso de servicios de telecomunicaciones.

Para el presente caso este es un impacto positivo ya que es un potencial incremento en la demanda de servicios de telecomunicaciones

Ingreso Per Capita (IPC)

Cuadro # 2.9 IPC



1999	2000	2001	2002	2003	2004
1.279	1.296	1.342	1.368	1.385	1.447

Fuente Banco Central Agosto 2004

El IPC presenta un panorama en que el ingreso per cápita mantiene un crecimiento constante desde el año 1999, esperando que para finales del presente año 2004 llegue a ubicarse en alrededor de los USD 1470, con lo cual se concluye que este incremento sumado a la tendencia a la baja de los costos de las telecomunicaciones, podrán ser factores impulsores de la demanda de este tipo de servicios.

Se concluye que para el sector de las telecomunicaciones el impacto es similar al del PIB, ya que es un potencial incremento en la demanda de este tipo de servicios.

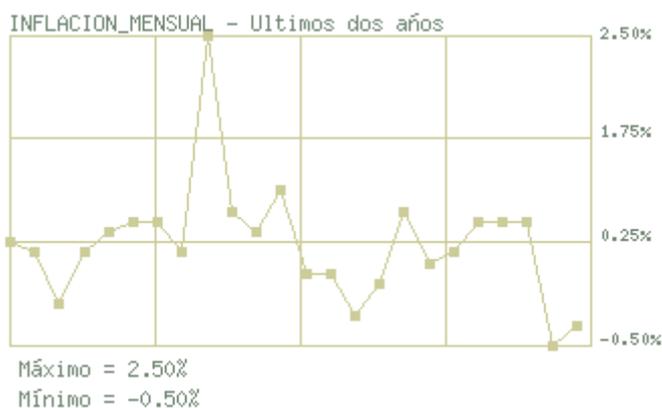
Inflación

Con la tendencia a la baja que muestra la inflación, es una oportunidad para la empresa el poder afianzar la prestación de servicios, sabiendo que el poder adquisitivo del mercado se encuentra en una etapa estable lo cual garantiza la mayor demanda de servicios como el de las telecomunicaciones..

Para finales de Junio la tasa acumulada de inflación para el 2004 fue del 2.90 % según el último informe del Banco Central, con esta tasa se prevé un comportamiento igual en los costos directos como son, Salarios, Gastos generales de suministros, Combustible y una tendencia a la baja de los costos de los enlaces internacionales de telecomunicaciones y acceso a Internet.

Claramente los bajos índices de inflación y costos de operación permitirán un desarrollo de este tipo de servicios apalancada en el mayor poder adquisitivo de los clientes y una menor erosión del mismo.

Cuadro # 2.10 Inflación mensual

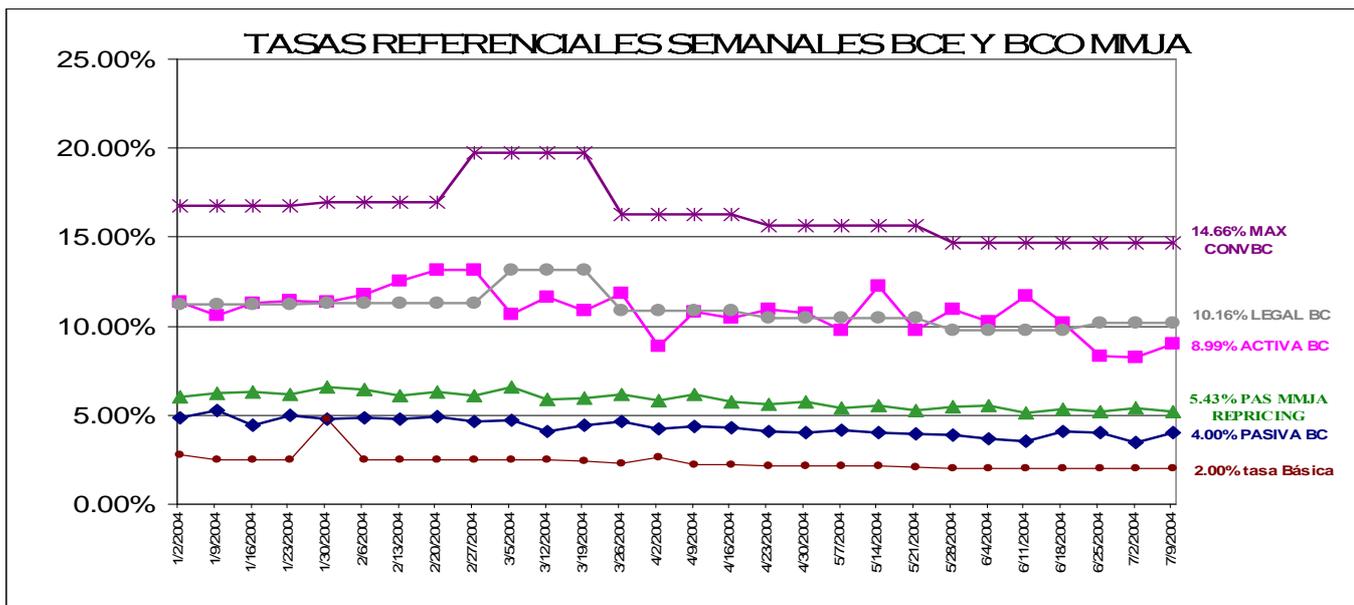


Fuente: Banco central del Ecuador Agosto 2004

Tasa de Interés

Las tasas de interés con una ligera tendencia hacia la baja, todavía no están acorde con una economía dolarizada, por tanto el costo del dinero se mantiene en niveles altos lo que origina igualmente altos costos de financiamiento de proyectos importantes en telecomunicaciones, o el pensar en crecimientos de infraestructura apalancada en créditos con bancos locales.

Cuadro # 2.11 Tasas de Interés.



Fuente: Banco Central Agosto 2004

2.3.3 Aspectos tecnológicos.

TECNOLOGÍA

En esta época los usuarios de las computadoras y de Internet, están expuestos a profundos cambios en sus comportamientos culturales, manifestándose en la época de los noventa la explosión de la información, y la convergencia de tecnologías la cual permite que la transmisión de voz, datos y video se la realice mediante el uso de una sola tecnología la denominada IP.

Por tanto las tecnologías de la información son de enorme importancia en la sociedad, estas permiten lograr una toma de decisiones con mayor grado de certidumbre al contar con una mayor cantidad de información actualizada.

La convergencia tecnológica permite la transmisión de todo tipo de información por la red Internet, sean estos voz, datos y video de forma mas económica y eficiente del uso de la infraestructura física de la red Internet.

Para entender el significado de estos avances tecnológicos, se cita lo siguiente:

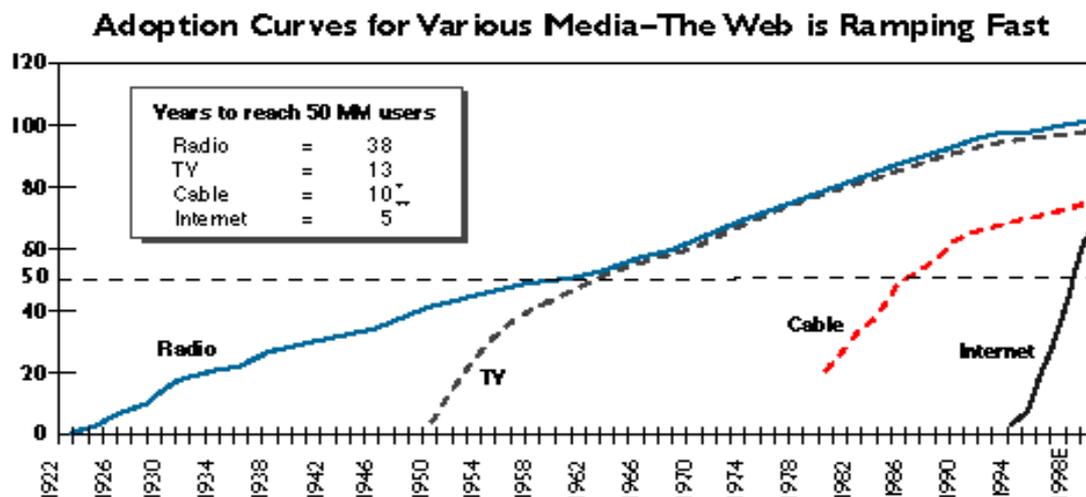
“Toda la Enciclopedia Británica cabe, en el interior de una caja de fósforos, y una biblioteca de un millón de volúmenes podría caber en una esquina de nuestro escritorio. Desde la invención de los tipos de imprenta móviles, la raza humana ha producido un archivo total equivalente a mil millones de libros, toda esa gran cantidad de material, microfilmado, podría acarrear en una furgoneta. El material para el microfilmado de la Enciclopedia Británica costará unos cinco centavos de dólar y podría ser enviado por correo por otro centavo”.⁶

Con esto se trata de poner en perspectiva los avances tecnológicos y específicamente los relacionados a la red Internet en base de los cuales se planteada su utilización para brindar los servicios a los ciber cafés objetivo del presente trabajo de investigación.

⁶ Vannevar Bush, As We May Think, The Atlantic Montly, 1945; citado por la traducción al español,

De hecho, la penetración de Internet está siendo mucho más rápida que el resto de tecnologías en uso. Si se calcula el tiempo que se ha tardado en alcanzar los 50 millones de usuarios de distintas tecnologías tenemos la radio tardó 38 años, la televisión 13 años, los ordenadores 16 años e Internet sólo 5 (cuadro 2.8 Crecimiento de Internet).

Cuadro # 2.12 Crecimiento de Internet.



Source: Morgan Stanley Technology Research. E=Morgan Stanley Research Estimate.

*The launch of HBO in 1976 was used to estimate the beginning of cable as an entertainment / advertising medium. Though cable technology was developed in the late 1940s, its initial use was primarily for the improvement of reception in remote areas. It was not until HBO began to distribute its pay-TV movie service via satellite in 1976 that the medium became a distinct content and advertising alternate to broadcast television.

**Morgan Stanley Technology Research Estimate

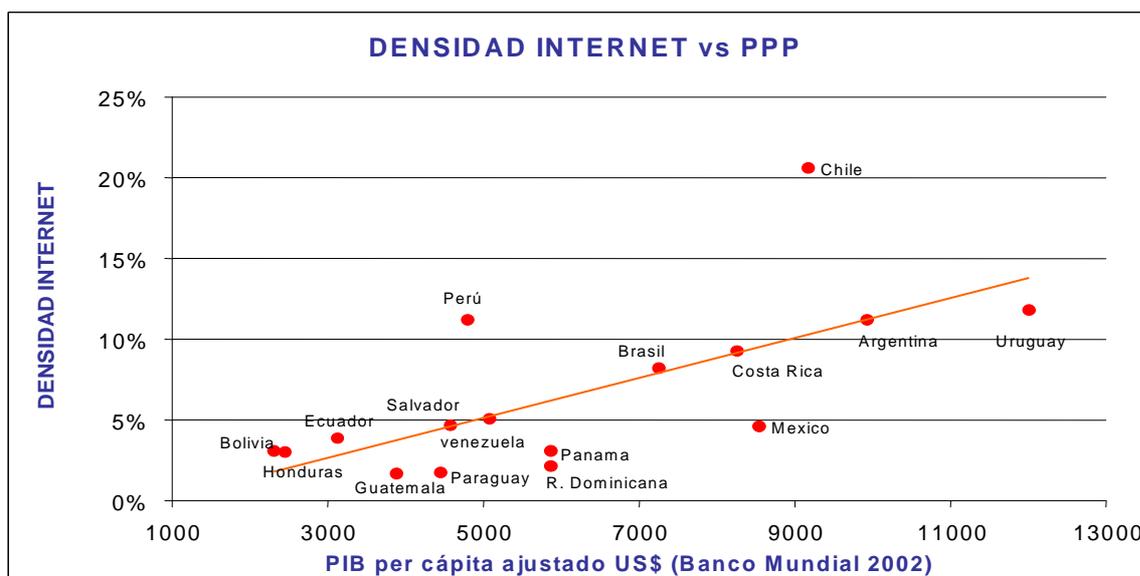
2.4 Estudios de demanda insatisfecha.

De acuerdo al siguiente cuadro que muestra la densidad o penetración de los servicios telefónicos en los países de la región versus el PIB per cápita se aprecia que la mayoría de países de la región tiene un índice de penetración de entre un 5 a un 12 por ciento, a excepción de Chile que cuenta con un 21%,

esto indica claramente que existe una demanda insatisfecha de los servicios de telecomunicaciones por parte de las operadoras dominantes, el cual podrá ser suministrado por otras empresas que usen la tecnología IP como una alternativa valida para brindar este tipo de servicios, a costos mucho menores a los actuales.

Existe de hecho una demanda insatisfecha de servicios de telecomunicaciones orientados a los segmentos bajos de la sociedad (familiares de migrantes e inmigrantes), los cuales son atendidos en forma deficiente por los locutorios actuales 678 y 3582 cabinas para una población creciente estimada actualmente en mas de 466.465 usuarios solamente en un año los cuales no pueden ser atendidos por el incremento de locutorios.

Cuadro # 2.13 Indice de penetración Internet



Fuente: <http://www.agenda.gov.co/documents/files> Agosto 2004

Balance entre Oferta y Demanda

De acuerdo a los cuadros 2.2 Demanda de servicios IP y el 2.4 Oferta de servicios y sus respectivas tendencias reflejadas en el Cuadro # 2.14 *Crecimiento de oferta y demanda*, se puede apreciar un incremento constante de la oferta y la demanda pero claramente los porcentajes de crecimiento de la demanda son mas altos que los de la oferta, lo cual indica que existe una demanda insatisfecha la cual será atacada por el servicio propuesto en el presente trabajo de investigación.

Cuadro # 2.14 Crecimiento de oferta y demanda

OFERTA

	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008
%CC	48.59%	17.56%	57.53%	14.33%	12.53%	11.14%	10.02%	9.11%	9.11%
VALOR	42568	23384	124044	33879	33092	37826	39207	40336	45036

DEMANDA

%CC	63.24%	108.11%	6.60%	9.64%	31.02%	15.19%	13.19%	11.65%	11.65%
VALOR	87600	133200	215600	236400	264000	339600	391200	442800	494400
DEM-INSAT	45032	109816	91556	202521	230908	301774	351993	402464	449364
Porcentaje	7.60%	7.78%	10.71%	7.45%	7.28%	8.32%	8.63%	8.87%	9.08%

La demanda insatisfecha calculada en la fila DEM-INSAT del cuadro 2.14, es el resultado de la diferencia entre valor de la Demanda de ancho de banda

transformado en dólares anuales de los Cybercafes menos la oferta de este tipo de servicios expresado en dólares. Los valores de porcentajes expresan la parte de la correspondiente a la demanda de ancho de banda de los cybercafes frente al total.

Los crecientes de la demanda están siendo apalancados aparentemente en el crecimiento de la población de migrantes e inmigrante los cuales demandan este tipo de servicios que les permiten contar con una forma de comunicación permanente con sus familiares y allegados.

Otra fuente a la que se debe este crecimiento es el crecimiento económico que esta experimentando el país lo cual redundo directamente en una mayor demanda de este tipo de servicios.

Luego de este análisis se concluye que el mercado objetivo hacia donde se orientara la oferta del producto es hacia los 458 Cybercafes (cuadro 2.1) de Pichincha con lo cual se podría atender de mejor forma la demanda de este tipo de servicios a costos más bajos.

2.5 Oportunidades y amenazas.

Con el detalle de las oportunidades y amenazas que afectan a empresas dedicadas al negocio de las telecomunicaciones como la analizada en el este plan de negocios, se evalua que tantas oportunidades y su grado de aplicación en el negocio, así como las amenazas que tanto riesgo presentan para la operación del negocio.

	FACTOR CLAVE	DESCRIPCION
		OPORTUNIDADES
1	La Migración	Aumento de la demanda de servicios de telecomunicaciones, por necesidades de la comunicación de la población ecuatoriana con sus familiares
2	La Inmigración.	Aumento de demanda de comunicación de trabajadores extranjeros con sus familiares especialmente con Perú y Colombia.
3	Cambio de la legislación	Permitirá la legalización por concesión de servicios como la voz sobre IP.
4	Crecimiento del PIB	Crecimiento del PIB del país favorece el incremento de la demanda de servicios.
5	Incremento del ingreso per capita	A mayor ingreso per capita mayor demanda de servicios de telecomunicaciones.
6	Menor Inflación.	La erosión de los ingresos es menor y la capacidad adquisitiva de la población aumenta.
7	Tecnología	Los avances Tecnológicos facilitan la provisión de los servicios a mayor cantidad de clientes, a precios más competitivos.
8	Crecimiento de las Telecom,	Crecimiento mundial del sector de las telecomunicaciones.
9	Reducción de costos de Tecnología	Incremento del poder computacional de los equipos y reducción constante de los costos de adquisición.
10	Eliminación de aranceles	Eliminación de aranceles en la importación de equipos de computación y tecnología.
		AMENAZAS
1	Tratado Libre Comercio	Apertura del sector de las telecomunicaciones, ingreso de nuevos actores.
2	Organismos de Control	Tienden siempre a favorecer a las empresas estatales en detrimento de las empresa particulares.
3	Alto costo del crédito	Tasas activas tan altas no permiten que empresas del sector se desarrollen.

4	Empresas Telefónicas	Podrían brindar el mismo servicio mediante actualizaciones tecnológicas de sus centrales
5	Competencia externa	Ingreso de nuevas empresas extranjeras en el mercado local
6	Competencia Interna	Los proveedores de acceso a Internet podrían brindar este tipo de servicios, creando productos específicos para este nicho de mercado.
7	Tarifas Internacionales	Reducción de las tarifas Internacionales por parte de las operadoras dominantes
8	Mala distribución del Ingreso	No permite el crecimiento del mercado potencial que demandara este tipo de servicio, (clase media).
9	Proteccionismo	Por parte del estado a áreas como las telecomunicaciones consideradas como estratégicas.
10	Visión Cortoplacista	De parte de los organismos estatales no permiten legislar a futuro y permitir el desarrollo del sector.

CAPITULO III

PROPUESTA ESTRATEGICA Y MERCADOLÓGICA

3.1 Misión y Visión.

Proceso

La misión de Cybertel, responderá a la pregunta de “para que fuimos creados?” en un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio, esta enunciado comprenderá o involucra a los clientes a quien dirigimos, el producto ofrecido, el mercado, la tecnología, la utilidad perseguida, la filosofía y principios ético y la preocupación por los empleados y el medioambiente.

La visión de Cybetel, se la define como la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Por tanto la Visión se la define como una meta a ser alcanzada en el futuro, es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado, en la cual se incorpora tanto la Visión del usuario externo, como la del Interno.

Misión

“CYBERTEL es una empresa de telecomunicaciones que brinda servicios de asesoría a ciber cafés y pequeñas empresas, en el Ecuador; utilizando tecnología e infraestructura de punta, comprometida con alcanzar los más altos estándares de calidad y eficiencia en la industria de la telecomunicaciones; enfocada a maximizar el rendimiento de sus acciones; pero al mismo tiempo comprometida con lograr el crecimiento y bienestar de sus empleados, protegiendo el medio ambiente.”

Visión

“Ser la compañía ecuatoriana líder de servicios de asesoría en telecomunicaciones con proyección internacional; sustentada en la experiencia, calidad y eficiencia de sus soluciones tecnológicas, para el año 2010.”

3.2 Objetivos Corporativos.

Resultados / Tiempo

Los objetivos corporativos de Cybertel, guiaran a la compañía es sus actividades comerciales desde el inicio de sus operaciones y se basaran en los siguientes principios.

Rentabilidad sobre la Inversión.- La inversión inicial necesaria para el arranque de este emprendimiento es de USD 23,000, se proyecta alcanzar una un a tasa interna de retorno al 5 año superior a un 50%.

Utilidades.- Lograr un nivel de utilidad suficiente que permita financiar el crecimiento de la empresas garantizando su supervivencia en el tiempo y crear valor para sus accionistas, este se refleja en alcanzar utilidades, estimadas en alrededor de USD 40.000 el segundo año con incrementos de un 30% anual.

Margen sobre ventas.- Se espera alcanzar un margen de utilidad bruta promedio de un 28% en los tres primeros años de operación de la empresa, también un margen de utilidad neta de entre un 4 a un 12% en el mismo período es decir para los tres primeros años de operación.

3.3 Políticas y Valores.

Lealtad de los clientes.- ofreciendo productos y servicios de la más alta calidad, a un precio justo tratando no solamente de cubrir, sino de sobrepasar las expectativas.

Liderazgo del mercado.- Crecer mediante el ofrecimiento continuo de productos, servicios y soluciones útiles y significativos para el mercado meta atendido y tratando de expandirnos en nuevas áreas haciendo uso extensivo de tecnologías de punta.

Crecimiento.- Estar atentos a los cambios del mercado para aprovecharlos como una oportunidad de crecimiento, innovando e incorporando nuevos servicios y soluciones tecnológicas que satisfagan las necesidades siempre crecientes de los clientes.

Compromiso con los empleados.- Compartir el éxito de la compañía con los empleados y colaboradores, brindándoles oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional basados en su desempeño, creando un entorno laboral

El orden de prioridades de Cibertel son los clientes, trabajadores, socios, los proveedores y demás personas relacionadas con la empresa.

Los clientes son la razón de ser de la empresa y por tanto tratamos siempre de brindarles un producto de la mas alta calidad, al mejor precio posible y que cumpla con sus expectativas.

Buscamos un rentabilidad de nuestras operaciones las cuales son cuidadosas del medio ambiente y el desarrollo de la sociedad, rentabilidad que nos permita un crecimiento continuo y suficiente, acorde a las expectativas de nuestros empleados y accionistas

Reconocemos a nuestros clientes actuales como los que mantienen una relación comercial con nosotros y pensando en aquellos que representan un potencial importante de compra.

Estamos en la constante búsqueda de innovación, iniciativa, flexibilidad y el mejoramiento continuo.

Creamos relaciones de confianza y unimos esfuerzos para el logro de objetivos comunes, somos honestos y coherentes entre lo que pensamos, sentimos y hacemos.

3.4 Plan de Marketing.

El plan de marketing es una herramienta que ayudara a marcar el camino a seguir, para llegar al objetivo final de lograr la permanencia y crecimiento sostenido de la empresa, y su consecución requerirá el cumplimiento de lo siguiente objetivos planteados.

3.4.1 Objetivos de Marketing.

El plan de marketing tiene los siguientes objetivos a ser alcanzados por la con su implementación:

Ventas

Vender la solución al menos 30 clientes el primer año 78 el segundo y terminar el quinto año con 250 clientes, para alcanzar esta meta se deberá incorporar alrededor de 4 nuevos clientes por mes.

Todo esto apoyado en que debemos aprovechar las oportunidades como son el uso de tecnología de punta los cual permitirá a los cibercafes brindar servicios de telecomunicaciones (llamadas Internacionales, nacionales, locales y Celulares) a menor costo que los locutorios propiedad de las operadores de telefonía, desarrollando una nueva línea de ingresos de un negocio que brindara una nueva oportunidad de comunicación a sus clientes.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado.

Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares, de acuerdo a este enfoque el mercado meta de Cybertel pertenece a segmento de personas jurídicas, cuyo giro de negocio sea el de prestar servicios comunicaron a la comunidad mediante cibercafes.

Participación de Mercado.

El objetivo de participación de mercado es captar un 30% de los cibercafes en operación en la provincia de Pichincha luego de 5 años de operación de la compañía, esto implica una venta recurrente mensual de 4 clientes, con lo cual se llegara a la meta de participación de mercado del 30%, que corresponde a 250 clientes como cartera total al final del período.

Mercado Meta.

Características.

Se define al mercado meta como el grupo de consumidores a los cuales se orientan las estrategias de mercadotecnia, estos mercados meta deberán ser compatibles con la metas y la imagen de la organización, también se debe

tratar de relacionar las oportunidades del mercado con los recursos de la compañía.

El mercado meta interés de la empresa Cybertel, corresponde a los Cybercafes de la ciudad de Quito y de estos los más representativos e importantes, que cuenten con infraestructura confiable y estén ubicados en sitios estratégicos de la ciudad.

3.4.2 Posicionamiento.

De acuerdo a las posibilidades reales de Cybertel, su estrategia debe relacionarse a un "Posicionamiento de Calidad y Precio", siendo los principales factores:

Los niveles de ingresos proyectados el primer año no le permiten a la empresa iniciar una campaña agresiva de promoción de los servicios ofertados por la empresa.

Al elegir la estrategia de posicionamiento de "Calidad y Precio" se debe comunicarla de forma eficaz a los consumidores, mediante una exposición directa de los beneficios tecnológicos y económicos de la solución planteada frente a los de la competencia, también la demostración con números de que una pequeña inversión adicional podría potenciar su nivel de ingresos.

Adicionalmente el prestigio y reputación de calidad de los fabricantes de hardware y proveedores tanto externos como internos, de los productos

necesarios para la prestación de este servicio serán muy importantes en el implementación de esta estrategia.

Se eligió esta estrategia de calidad y precio por que al brindar un servicio sustituto de uno existente en el mercado (como es la VOIP sustituto de la voz PCM provista por las empresas de telefonía tradicional), una de las pocas estrategias para ganar mercado es la de precio, sabiendo que nuestro mercado es un mercado orientado al precio.

La calidad fue elegida por que está es una característica ausente en muchos de los bienes y servicios existentes en el mercado ecuatoriano, además de que crea una ventaja competitiva.

Dentro del posicionamiento de calidad se escogió, por que a la empresa le interesa brindar un servicio de buena calidad a un precio razonable.

3.4.3 Estrategia de Marketing (Marketing Mix).

La empresa Cibertel colocará en el mercado un producto nuevo, o una forma innovadora de brindar un servicio ya existente, tratando de alcanzar en su primer año de operación una parte importante del mercado objetivo (Cibercafes de la provincia de Pichincha) para lo cual implementara las siguientes estrategias:

3.4.3.1 Estrategias del producto

El compromiso de Cibertel es el de desarrollar un producto pensado para cubrir las necesidades de los clientes potenciales de los cibercafes, estos locales a más de atender las necesidades de sus clientes finales, estos desarrollaran un nuevo producto que se convertirá en una nueva fuente de ingresos.

El producto actual desarrollado por la empresa Cibertel se lo describe como un paquete tecnológico, el cual consta de dos partes, el hardware y el servicio.

El componente de hardware comprende los componentes electrónicos que permitirán el funcionamiento de la solución propuesta llámese a estos Routers, Switchs, equipos de VOIP, etc.

Dentro del componente servicio se encuentra el acceso a Internet, el software, de monitoreo, control de la aplicación y la conexión con el gateway internacional de VOIP, facturado por tiempo de uso de cada cibercafes.

Portafolio de Servicios

El portafolio de productos o servicios se basa en un análisis, de las necesidades de los clientes potenciales y como estos podrán satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.

El habito de compra del consumidor objetivo de nuestro producto es el de optar por los productos que le brinden un mejor margen de rentabilidad, sacrificando a veces la calidad de los insumos adquiridos para brindar sus servicios.

Criterios de Selección

Los objetos que se incluyen en el servicio, pueden ser producidos en la entidad o adquirido por esta, las características evaluadas estarán siempre en función del nivel de influencia que tengan esta en la calidad del producto y de la calidad final del servicio,

Los criterios a aplicar en la selección permiten determinar los servicios que cumplan ciertos requisitos como, niveles de inversión requerida, necesidades del mercado, capacidades internas requeridas para producir los servicios demandados, capacidad de soporte de productos instalados y por ultimo el impacto sobre la misión y visión de la empresa.

Tipos de Servicios

A continuación se presentan las combinaciones de productos a ser ofertados y las opciones de servicio a proveer, en donde luego de un análisis en el que se aplicarán los criterios de selección especificados se determinará su inclusión dentro del portafolio de servicios a brindar.

- VOIP Total.- provisión de la solución completa a clientes la que se compone de los equipos de necesarios para encapsular la voz sobre IP 4 ptos, la conexión hacia Internet y el tiempo en minutos de comunicación internacional.
- VOIP Parcial.- este paquete esta compuesto de los equipos necesarios para empaquetarla voz sobre protocolo IP 4 puertos, y el teimpo aire de comunicación internacional.

- VOIP Solamente.- Paquete que comprende únicamente los minutos aire de comunicación Internacional.
- Asesoría en VOIP.- Asesoramiento en la implementación de soluciones de voz sobre IP.

Servicios a Brindar

Conformado el portafolio de productos con las diferentes opciones de servicio a ser ofertado al mercado objetivo, se procede con la selección de los mismos, en la selección de productos e utilizó los criterios anotados anteriormente.

En la tabla 3.1: *Selección de Servicios*, se exponen las diferentes líneas de productos, que compondrán el portafolio de servicios que la empresa podría brindar de esta solamente dos han sido seleccionados como las opciones que mas se ajustan más a los objetivos de la empresa, son mas demandados por el mercado objetivo y se los pueden brindar libremente como cualquier otros servicios de asesoría a los clientes potenciales de Cybertel.

Los productos no seleccionados podrían en un futuro entrar dentro del portafolio de productos cuando el servicio de Voz sobre IP sea más ampliamente conocido en el mercado y tenga un sustento legal claramente establecido el cual regule la forma y los medios de brindar el mismo, inclusive en forma local.

Tabla 3.1: *Selección de Servicios*

Servicios	Demanda Poten.	Contribuye a la	Competencias	Resultado
-----------	----------------	-----------------	--------------	-----------

	en Quito	Misión/ Visión	Adicionales	
VOIP Total	Alta	Si	No	Si
VOIP Parcial	Alta	Si	Si	Si
VOIP Solamente	Alta	No	No	No
Asesoría en VOIP	Baja	No	Si	No

Fuente: Investigación de Mercado, elaborada por Juan Miranda.

Las opciones de VOIP Total y VOIP parcial son las elegidas para poder arrancar las operaciones de la compañía Cybertel, la diferencia fundamental entre la primera y la segunda, radica en que la primera incluye un servicio de acceso a Internet, el cual deber ser contratado por una tercero, una empresa que brinde los servicios de acceso a Internet.

Análisis de la Competencia

De la investigación sobre productos existentes en el mercado que permiten el alquiler de circuitos de voz, para comunicación Internacional, los proveedores de este tipo de servicio (Andiantel, Bellsouth, Porta) trabajan en un esquema de franquicia, la cual establece una alta inversión inicial la misma que dependerá del numero de cabinas por cada local, a más de un porcentaje fijo de los ingresos brutos que va desde un 75% a 65% para el franquiciador, en el mejor de los casos.

En el *Cuadro 3.2 Servicios para Locutorios*, se observa los altos valores necesarios para la obtención de una franquicia de este tipo, mas el alto porcentaje que la

empresa recibe por el servicio brindar la franquicia . De esta forma las personas interesadas en el montaje de este tipo de servicios, dispondrá de un ingreso recurrente pequeño de el cual tendrá que solventar los gastos de operación del negocio.

Cuadro 3.2 Servicios para Locutorios

Empresa	Costo Inicial (4 Cabinas)	Porcentaje Mensual
Andinatel	USD 8000-8500	75%
Bellsouth	USD 8000-8200	72%
Porta	USD 8000-8500	70%
Allegro	USD 7500-8000	65%

Fuente: <http://www.lahora.com.ec/noticiacompleta.asp?noid=266296>

Luego del análisis anterior se determina que los productos más competitivos con los existentes en el mercado son:

Producto VOIP Total

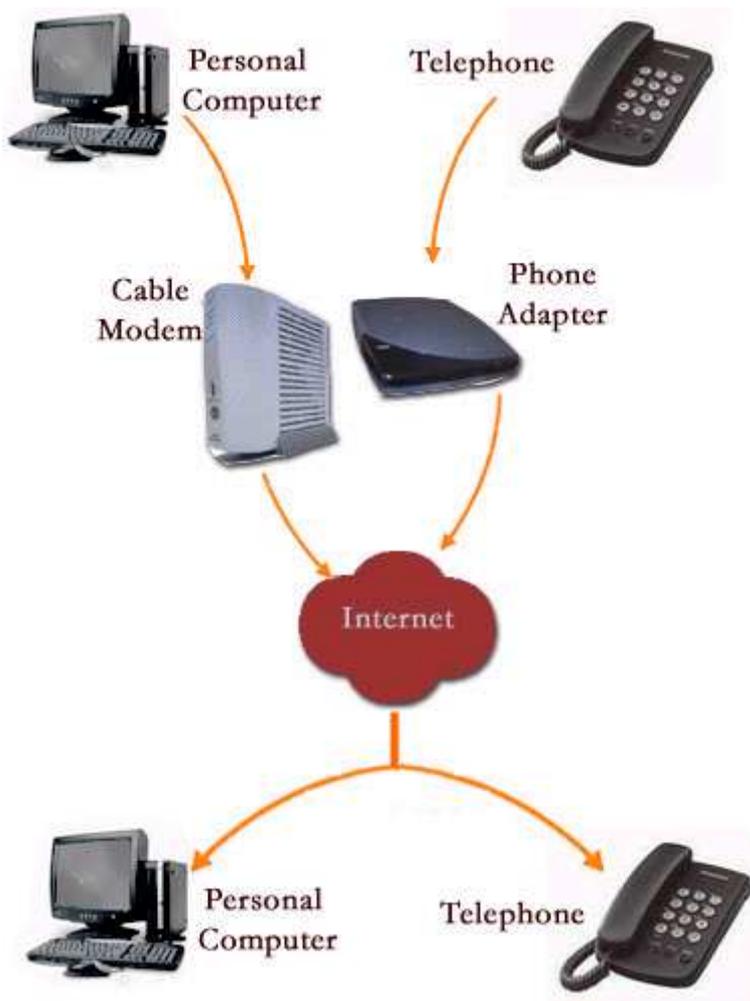
Se compone de los siguientes elementos y cuenta con las siguientes características:

Este paquete de servicios lo conforman por una parte la conexión del cliente con el proveedor de acceso a Internet, esta conexión deberá de ser de excelente calidad es decir que sea de uso exclusivo del cliente, no tenga

compartición con otros usuarios debido a que la VOIP es un servicio muy exigente con la calidad de servicios de la red.

Otro de los elementos son los equipos electrónicos necesarios para la transformación de la voz en paquetes y su compresión, funciones necesarias para ser transportado por la red Internet mediante el protocolo de comunicaciones IP. El ultimo elemento que conforma este paquete de servicios es aquel mediante el cual la voz que se encuentra transformada en paquetes en la red Internet, es transportada y entregada en la red de telefonía tradicional, servicio provisto por un carrier internacional de telefonía este servicio es facturado por minuto de comunicación y por el destino de la misma.

Grafico 3.4 Transporte de telefonía sobre Internet.



Fuente: <http://www.fcc.gov/voip/>

Antes de que el servicio sea entregado se deberá realizar una evaluación de los elementos necesarios para proveer el servicio de forma eficiente, este tipo de asesoría es parte de los paquetes de servicio que forman parte del portafolio de servicios.

Producto VOIP Parcial

Este producto esta dirigido a potenciales clientes que cuente con una conexión hacia la red Internet y mediante esta se encuentre brindando servicios a sus clientes.

Básicamente este es el mismo producto que el descrito anteriormente excepto, que en este no se incluye la provisión del servicio de acceso a Internet, por que se asume que si el cliente ya se encuentra en servicio, este se encuentra en funcionamiento y lo que se le proveerá son los elementos necesarios para que pueda brindar servicio de comunicación internacional, estos elementos son los equipos necesarios para la transformación y compresión de la voz y el servicio de transporte de la voz comprimida y que será entregada en la red telefónica de destino en forma analógica

Marca

Se debe elegir un nombre que sea representativo de las actividades principales a las que se dedicara la empresa por tanto el nombre comercial elegido para la empresa es CYBERTEL S. A.

CYBER diminutivo de Cibercafe o cibernético, lo cual le da un toque moderno, futurista y tecnológico y TEL de Telecomunicaciones, con lo cual se desea dar a entender que la empresa se dedicara a brindar los servicios de comunicación internacional, usando tecnología de punta a los cibercafes visualizados como los clientes y mas importantes.

3.4.3.2 Estrategias de distribución

La distribución se la realizará de forma directa hacia los cibercafes, determinado los mas grandes, representativos del sector y que puedan causar un mayor impacto, estos mismos serán usados como referencia en futuras consecuciones de nuevos negocios.

Por tratarse de un servicio orientado a un segmento muy especifico de usuarios para su distribución no se requerirá de intermediarios, mayoristas ni cadenas de distribución, por tanto esto implicara un ahorro en este tipo de costos ya que la entrega al cliente ser en forma directa, eliminando las cadena de intermediación.

3.4.3.3 Estrategia de Comunicación.

Publicidad y Promoción

La publicidad se constituye en un mecanismo de comunicación entre la Organización y todos los agentes que se encuentran fuera de ella, no sólo aquellos que están directamente en el Mercado, también los que se encuentran indirectamente vinculados a él: la sociedad civil, el Estado, Instituciones no relacionadas al giro del negocio, comunidad internacional, etc.

Por tanto la publicidad ayudara en el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor y obligará a una reflexión sobre el siguiente enunciado: “no importa lo que pensemos con respecto a nosotros, importa lo que la gente

piense de nosotros". Esta es una alusión clara hacia los efectos de Posicionamiento y es también una poderosa llamada de atención respecto a las posibilidades que efectivamente tiene la Organización de realizar las cosas de acuerdo a sus mejores conveniencias.

La Publicidad tiene responsabilidad gravitante en lograr el posicionamiento de la empresa, pero esto no quiere decir que este sea el único factor para lograr el posicionamiento en la mente de la gente, de hecho la propia Organización lo hace progresivamente a partir de sus acciones en el mercado y en el medio ambiente en el que se desenvuelve, pero la Publicidad tiene el poder de multiplicar muchas veces la energía de este proceso.

Dado el tipo de producto a ser comercializado por la empresa y el cliente, potencial usuario de la misma, se tiene que los medios mas apropiados para llegar a este segmento son el mail directo a los administradores de las redes, en el cual se indicara el nivel de ahorro al utilizar este tipo de soluciones frente a la competencia, esta información en forma de trípticos incluirá cuadros comparativos de costos de operación y niveles de rendimiento, este material de promoción será distribuido mediante correo en forma directa a todos los administradores de los cybercafes adjunto a una carta de presentación de la empresa, esta actividad deberá ser llevada a cabo en el momento de inicio de operaciones de la empresa.

Otra de las opciones a utilizar es la aplicación de clientes que sean los referentes de los clientes que componen nuestro mercado objetivo, usando sus experiencias como referentes de la calidad de servicios brindado.

Promoción

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

La promoción de ventas busca un impacto directo en el comportamiento de los compradores de un producto, adicionalmente es necesario tener en cuenta que la promoción aunque no genere una compra inmediata, ayuda a fortalecer la identidad de marcas de las organizaciones, mejorando el reconocimiento a largo plazo.

La forma como se maneje este elemento podrá determinar en gran medida que un buen plan de promoción puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de algunos productos.

Cybertel S. A. como parte de sus estrategias de lanzamiento por inicio de operaciones arrancara con la entrega del servicio contratado por el cliente, brindando facilidades en el pago en los equipos necesarios para iniciar la operación como son los equipos de VOIP, con esto se están reduciendo las barreras de entrada a los posibles clientes de los servicios brindados.

Fuerza de Ventas

Estructura

La estructura del departamento comercial será lo mas simple posible debido a que el producto ofertado es un producto dirigido a un mercado muy específico, claramente identificado, esta estará compuesta por un vendedor técnico supervisado directamente por el Gerente General y apoyado en una asistente cuyas funciones las podrá desempeñar la secretaria de Gerencia General. Esta estructura será capaz de, gestionar eficientemente el mercado meta con la finalidad de alcanzar las metas de ventas propuestas para el departamento.

Marketing Directo

Las ventas se realizarán aplicando marketing directo, es decir que se debe mantener una base de datos actualizada de todos los posibles clientes o prospectos sus características particulares como proveedores actuales, fechas aproximadas de vencimientos de contratos con la competencia, historial de visitas y toda información que pueda ayudar a identificar al cliente y sus necesidades potenciales, la responsabilidad del mantenimiento de esta base de datos será de la persona que desempeña las funciones de asistente comercial, en este caso la secretaria de la gerencia general.

Con la información recuperada de los clientes que han mostrado interés por la solución propuesta se procede a realizar contactos telefónicos, de forma que se concertar citas para una explicación mas pormenorizada del producto, aclarar dudas y sondear el verdadero interés del cliente por la solución, la información recuperada servirá de retroalimentación para futuras visitas a este cliente.

3.4.3.4 Estrategias del precio

El precio es el factor principal considerado dentro del diseño del producto a ser ofertado a los cibercafes, tomando en cuenta de que la alternativa para ellos seria las franquicias, desarrolladas por las operadoras dominantes y mediante las cuales ofrecen servicios de telecomunicaciones a los locutorios pero a precios muy elevados los cuales llegan a establecer un 75% de la facturación bruta como pago por dicha franquicia.

En cambio la solución propuesta por Cybertel, tiene un costo mensual variable dependiendo de la cantidad de minutos utilizados de telefonía internacional, como resultado de la aplicación de esta estrategia, esta servirá como una herramienta de posicionamiento del producto frente al de la competencia.

Métodos de Fijación

Las decisiones sobre precio son muy importantes en la estrategia de marketing tanto para los bienes como para los servicios. En estudios realizados en el mercado ecuatoriano mediante encuesta a empresa pequeñas se determino que una de la variables mas importantes el momento de la toma de decisiones de compra de bienes o servicios es el precio, si se conoce que este es el mercado objetivo de los producto de Cybertel. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

El hecho de que los servicios no se pueden almacenar y de que las fluctuaciones de la demanda no se pueden atender tan fácilmente mediante el uso de inventarios, tiene consecuencia en los precios, estas características se pueden utilizar en provecho de la compañía mediante la creación de ofertas especiales de precios y reducciones de precios para agotar capacidad disponible. Por el contrario el uso constante de estas formas de precios puede conducir a que los compradores deliberadamente se demoren en comprar ciertos servicios con la expectativas de que se van a producir rebajas, también se podrá manejar esta circunstancia ofreciendo reducciones ventajosas sobre pedidos hechos con anticipación.

Finalmente, es posible determinar los precios mediante negociación entre comprador y vendedor, ya que se puede ajustar el servicio a los requerimientos específicos del cliente, también los servicios se pueden clasificar para efecto de precios según estén sujetos a regulación oficial, sujetos a regulación formal o sujetos a regulación del mercado.

Servicios sujetos a Regulación del Mercado

En esta clasificación los precios cobrados por el servicio dependen de lo que el mercado quiera tolerar, lo que se enmarca dentro de una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, urgencia por necesidad de comprador y muchos otros factores. De otro lado las estrategias de marketing implican que los diferentes elementos de la mezcla de marketing se formulen y ejecuten con los objetivos de esas estrategias muy claras en la

mente, las decisiones sobre precios no son ninguna excepción a este principio. Al fijar los objetivos de precios para servicios deben tenerse en cuenta varios factores.

Factores para determinar el precio del servicio:

- **Posición planeada del mercado para el servicio:** la posición del mercado significa el sitio que se pretende ocupe el servicio y no ocupa ante los ojos del cliente y en comparación con los competidores, esto se refiere al posicionamiento percibido del servicio en relación con los otros., claramente el precio es un elemento importante de la mezcla que influye en esta posición, los servicios, se posicionan sobre la base de sus atributos intangibles, en general, el precio influiría en la posición del mercado.

- **Etapas del ciclo de vida del servicio:** el precio del servicio también tiene relación con su ciclo de vida. de este modo, al introducir un servicio nuevo una organización podría optar por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él o de otra forma, podría optar por cobrar precios altos para ganar utilidades en el menor tiempo posible.

- **Elasticidad de la demanda:** la discrecionalidad que tiene una organización para determinar sus objetivos de precios se ve afectada por la elasticidad de la demanda en el mercado, la elasticidad de la demanda en el mercado se refiere a la sensibilidad de esta ante los cambios de precios, es muy importante que una organización de servicios determine qué tan elástica o inelástica es la demanda para sus servicios en respuesta a los cambios de precios.

- **Situación competitiva:** la fuerza de la competencia en el mercado influye en la fijación de los precios, por tanto en situaciones en que existe poca diferenciación entre servicios y la competencia es intensa, la discrecionalidad de los precios se limita, estableciéndose un cierto grado de uniformidad de precios.

- **El rol estratégico del precio:** las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales, es así como, la decisión sobre precios para un servicio particular debe ajustarse a objetivos estratégicos cualquier estrategia de precios debe ajustarse a la forma en que se manejen los demás elementos de la mezcla de marketing para alcanzar metas estratégicas.

Métodos para la fijación de precios

De acuerdo a todos los factores que se deben considerar para la fijación de precios, y que fueron mencionados anteriormente, se pueden establecer dos métodos para la fijación de los precios de los servicios : precios basados en costos y precios orientados hacia el mercado.

Precios basados en costos

Orientados a utilidades, apuntan a un objetivo de utilidad mínima, los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría, otra variación de esta es son los precios controlados por el gobierno, los cuales apuntan a la protección del consumidor fijando precios sobre una base costo más un margen modesto.

Precios orientados al mercado

Precios competitivos los cuales tratan de mantener o aumentar la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios, precios bajos cuyo propósito es el de captar más mercado. Orientados al cliente, precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes en los cuales la calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.

Algunos problemas que se pueden presentar cuando se usan los precios diferenciales son que los clientes pueden demorar sus compras esperando a que se utilicen los diferenciales o pueden llegar a esperar descuentos como una característica regular de una oferta de servicio. Debido a estos problemas algunas organizaciones de servicios prefieren emplear práctica de precios uniformes, cobrando el mismo precio a todos los clientes independientemente de el tiempo, lugar o capacidad de pago.

Precios por paquete de servicios.

Luego del análisis realizado sobre las diferentes metodologías de fijación de precios se establece que la más apropiada a ser utilizada por Cybertel es la de precios orientado al mercado, siendo estos fijados de acuerdo a servicios similares que esta siendo prestados por la competencia, tomando en cuenta también las circunstancias existentes como: costo, demanda, competencia, el servicio y sus características y la situación en el mercado.

El costo de los equipos que se cobra al cliente representara una utilida de USD 100 por cada cliente por una sola vez.

El precio establecido de USD 1000 por servicio de VOIP, por cada cliente contempla el uso de 4 cabinas telefónicas sobre el que se calcula un margen de utilidad igual a un 35% sobre este monto, es decir de USD 350 por cliente mensual recurrente.

Tabla 3.3 Precios

Paquete	Precio equipos	Precio de VOIP	Costo Acceso Internet
VOIP Total	400	250 * 4 (1000)*	0**
VOIP Parcial	400	250 * 4 (1000)	X***
* Se considera 4 cabinas telefónicas por cliente			
** No existe utilidad por el servicio de acceso a Internet			
*** No es aplicable a este tipo de servicio.			

Elaborado: Juan Miranda.

De acuerdo a la *Tabla 3.3 Precios*, el paquete VOIP Total establece un acceso a Internet, sobre el cual no se determina un valor de utilidad debido a que este es un servicio entregado por un tercero y el cual requiere de una autorización del gobierno para poder prestarla, en un futuro se podría negociar con un proveedor de forma que se podría prestar este servicio, el cual generará un ingreso extra

El paquete VOIP Parcial, no incluye un acceso a la red Internet, por que se asume que el cliente ya cuenta con este tipo de servicio instalado y en funcionamiento.

3.5 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de Cibertel obedece al giro de negocio en el que se encuentra (asesoría y telecomunicaciones), de esta destacamos las gerencias de operaciones (OPE) dentro de sus principales actividades encargadas de llevar a cabo son las de mantener operativa las soluciones instaladas en los clientes, otra de las funciones será la de actualización de las tecnologías utilizadas y la permanente búsqueda de oportunidades de nuevos desarrollos.

El directorio cuyas funciones principales son las de velar por la buena marcha de la empresa a través de la supervisión de las actividades encargadas al presidente ejecutivo.

Presidencia ejecutiva, encargada de Planificar, Organizar, Liderar y controlar todas las actividades orientadas a potenciar el desarrollo de la empresa.

El área comercial se encargara de la prospección y consecución de nuevos clientes, también se encargará del análisis de las nuevas necesidades de los actuales, como de los potenciales clientes.

Las áreas de Finanzas, encargada de la administración y buena marcha financiera de la empresa.

Marketing, en cargada de llevar a cabo todas las tareas relacionadas con la promoción de la empresa y sus productos.

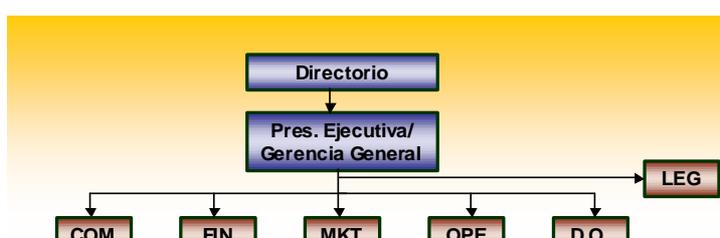
Desarrollo Organizacional, velara por el crecimiento y desarrollo de lo recursos humanos de la empresa.

Todas las funciones encargadas a las áreas de Marketing, Finanzas y Desarrollo Organizacional, serán desempeñadas por el Gerente General por el inicio de actividades.

El asesor legal que desempeñara las funciones de asesoría jurídica en los asuntos legales de la empresa, profesional contratado como servicios prestados, y no forma parte del rol de empresa

Gráfico 3.4 Estructura organizacional

Estructura Organizacional Cibertel



CAPITULO IV

INGENIERÍA DEL PROYECTO

4.1 Localización del negocio.

Para determinar la localización del negocio, se realizó un análisis profundo y técnico, tomando en cuenta varios factores siendo estos de carácter técnicos, económicos, geográficos y especialmente el humano. Uno de estos factores claves es la localización, determinando la zona idónea, la misma que debía estar ubicada en un sitio al que puedan acceder los potenciales clientes.

Siendo un factor decisivo el local donde va a funcionar el negocio, se buscó en la zona un local adecuado, considerando varios factores como, suficiente iluminación, seguridad, instalaciones eléctricas, sanitarias y espacio suficiente para la instalación del mobiliario y equipos. También se consideró el costo del local, a fin de que esté dentro del presupuesto asignado en el proyecto. Se analizaron todos estos factores, a fin de lograr la realización del servicio de manera dinámica, cómoda y segura.

La localización está estrechamente conectada con factores como la distribución, comercialización y venta de productos, razón por la cual tiene una enorme importancia, también la decisión de localización debe balancear criterios de eficiencia y competencia, buscando crear ventajas sobre los competidores.

Los medios de transporte en este caso constituyen piezas y equipos para ensamblar y poner en funcionamiento un producto final, por lo que se debe tomar en cuenta la localización a fin de que ésta no se encuentre demasiado alejada de las fuentes de abastecimiento y del mercado interno, ya que este aspecto influye notablemente en el costo del transporte. También es necesario tomar en cuenta que muchos de los equipos que se requieren en este negocio son importados, por lo que el costo del transporte tiende a aumentar no solamente en relación a la distancia, sino en lo que respecta al peso y volumen.

Otros aspectos a ser tomados en cuenta en cuanto al transporte, son analizar el acceso, en cuanto al tiempo y demora, a la cantidad de maniobras necesarias para llegar a destino, a la congestión del tránsito, al paso por calles centrales de ciudad o la posibilidad de demoras por características de la ruta.

Cercanía de las fuentes de abastecimiento

Se debe tomar en consideración este aspecto debido a que si los suministros se encuentran relativamente cerca, los componentes pueden ser recibidos rápidamente, con esto se evita mantener grandes cantidades de stock que no se sabe si se va a utilizar.

Muy importante aspecto a considerar si se considera que dentro del portafolio de servicios existen componentes de hardware como los equipos de VOIP, por tanto se necesita tener una cercanía con la fuente de abastecimientos de estos elementos.

Cercanía del mercado y sus necesidades

Este es un factor muy importante y fundamental que se debe tener en consideración al seleccionar la localización, especialmente para las empresas de servicios como el caso Cybertel, ya que al momento de realizar la labor de comercialización y posterior soporte es necesario estar localizado cerca de los consumidores.

Disponibilidad y confiabilidad de los sistemas de apoyo.

Estos sistemas constituyen un importante factor a tomar en consideración, entre éstos se pueden mencionar los servicios de agua potable, electricidad, combustibles, seguridad contra robos y asaltos, protección contra incendios, comunicación rápida y segura y probablemente uno de los más importantes, el de acceso local a la red Internet.

Existencia de una infraestructura adecuada.

Este es un factor importante a tomar en cuenta en el análisis de la localización, sobre todo, en aquellos negocios dedicados a prestar el tipo de servicio expuesto, por lo que se requiere una infraestructura adecuada a fin de mejorar sustancialmente la competitividad y confiabilidad del producto.

Contar con una infraestructura adecuada coadyuva al aumento de actividades y funciones y al crecimiento de la organización con el objeto de lograr una adecuada satisfacción de las necesidades del potencial cliente.

Es otro de los factores importantes que debe considerar el momento de elegir a la localización del negocio por que la ausencia de infraestructura en el lugar elegido para montar el negocio, redundara en un incremento de los costos de provisión del servicio.

Todos los elementos expuestos anteriormente se consideran muy importantes cada uno en su campo, el momento de tomar la decisión de localización de la empresa. Por tanto se considera localizar a la empresa en el sector de la mariscal en la ciudad de Quito, debido a que este es un sector que cuenta con una importante concertación de cibercafes, (mercado meta de la empresa), además cuenta con una importante infraestructura incluida el acceso a Internet, lo cual redundara en la calidad y confiabilidad de los servicios ofertados.

4.2 Tamaño del Negocio.

El tamaño del negocio tiene una incidencia directa sobre las inversiones, costos y nivel de operación, o sea sobre ingresos por ventas y por lo tanto sobre la rentabilidad del proyecto.

La determinación del tamaño surgirá del análisis conjunto de los siguientes factores:

- Demanda del producto.
- Disponibilidad de Insumos.
- Localización.
- Plan estratégico comercial proyectado.

Para definir el tamaño del negocio, se debe tener en cuenta tanto la demanda inicial esperada como su proyección a futuro, a fin de que el tamaño atienda no solo la situación coyuntural de corto plazo sino que sea óptimo frente al dinamismo de la demanda.

El nivel óptimo de operación no será siempre el que maximice las ventas, puesto que se requiere evaluar la alternativa de definir un tamaño con capacidad ociosa inicial lo cual posibilite responder a los aumentos de demanda futura contra una alternativa que considere un tamaño que se ajuste mediante ampliaciones sucesivas a los aumentos de demanda con el tiempo. Esta última se denomina 'proyecto en etapas'.

La disponibilidad de insumos se relaciona con la localización de los proveedores. La lejanía de los insumos representa mayores costos de distribución.

Muchas veces el tamaño se determina en función de la estrategia comercial ya sea creando barreras de entrada a los competidores para lo cual se debe mantener una capacidad de oferta mayor a la demanda proyectada; o por el contrario, centrarse en un segmento de mercado que logre maximizar la rentabilidad del proyecto con el riesgo implícito de la posible entrada de un competidor debido a la demanda insatisfecha.

Analizados todos los factores que pueden influir en la determinación del tamaño de Cibertel, unidos a esto que al tratarse de una empresa que brinda servicios y estos son un intangible, su capacidad de producción podrá crecer muy rápidamente, respondiendo de forma oportuna a la demanda del mercado, por tanto su tamaño inicial será el mínimo posible para atender la demanda inicial.

4.3 Procesos.

Con el objeto de que el proyecto sea viable, se requiere efectuar un estudio que comprenda los procesos y tecnologías disponibles, esto debe ser conforme con el estudio de mercado que se ha realizado, el análisis jurídico, la localización y obviamente los costos aproximados con los que se piensa trabajar.

En el estudio financiero, determina de manera precisa la selección del proceso o actividades, ya que si en él se definiera la imposibilidad de obtener los recursos económicos necesarios para la adquisición de la tecnología o metodología más adecuada.

Una vez analizados los posibles procesos existentes se adoptará el más apropiado en función de las ventajas y desventajas que presenten. De la selección del proceso productivo óptimo derivarán las necesidades de equipos, maquinarias e instalaciones, recursos humanos (cantidad y características) y volumen de la inversión a realizar.

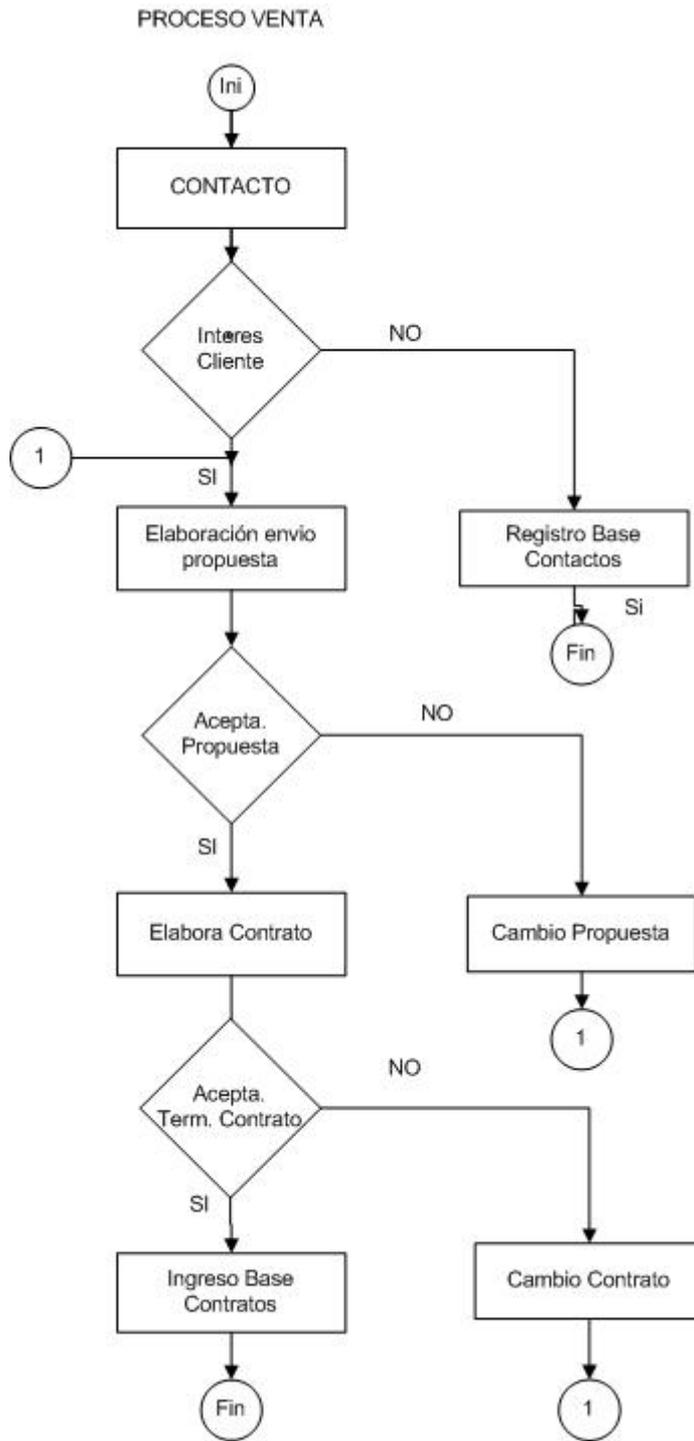
Este es el detalle de los principales procesos del negocio que debemos analizar, en base una prestación ágil y oportuna de servicios a los clientes.

PROCESOS DEL NEGOCIO

➤ Venta del Servicio

Proceso mediante el cual se desarrolla la actividad de venta del servicio propuesto la cual se detalla en el siguiente esquema.

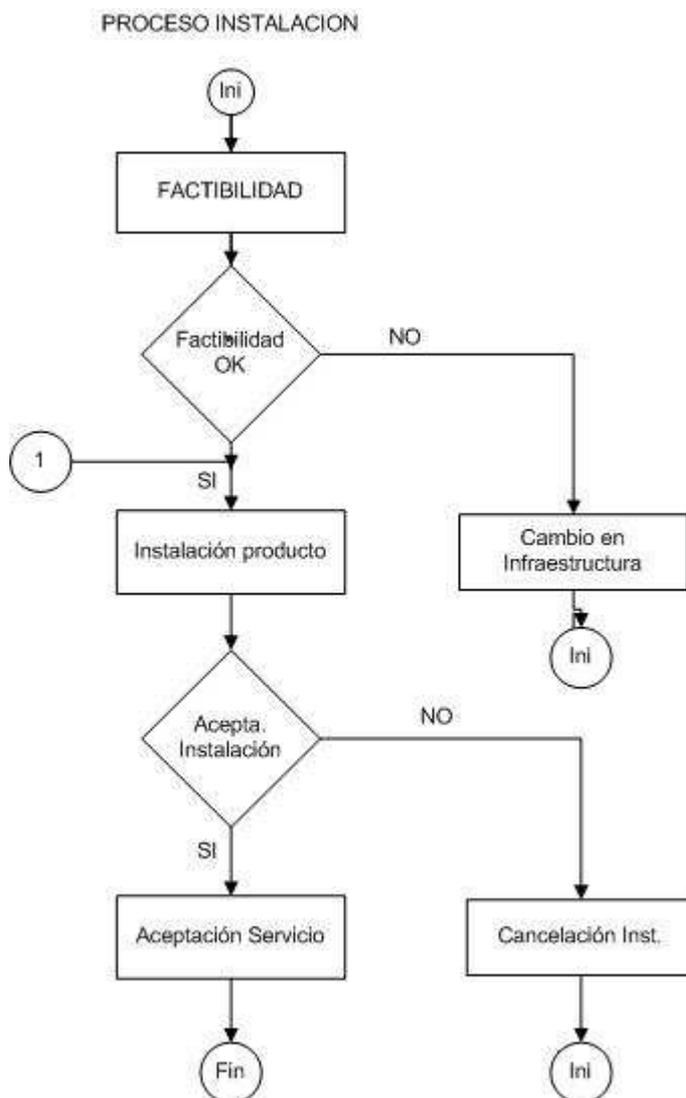
Diagrama 1



➤ **Instalación Servicio.**

Proceso por el cual se realiza la instalación del servicio contratado por el cliente y descrito en el siguiente diagrama.

Diagrama 2

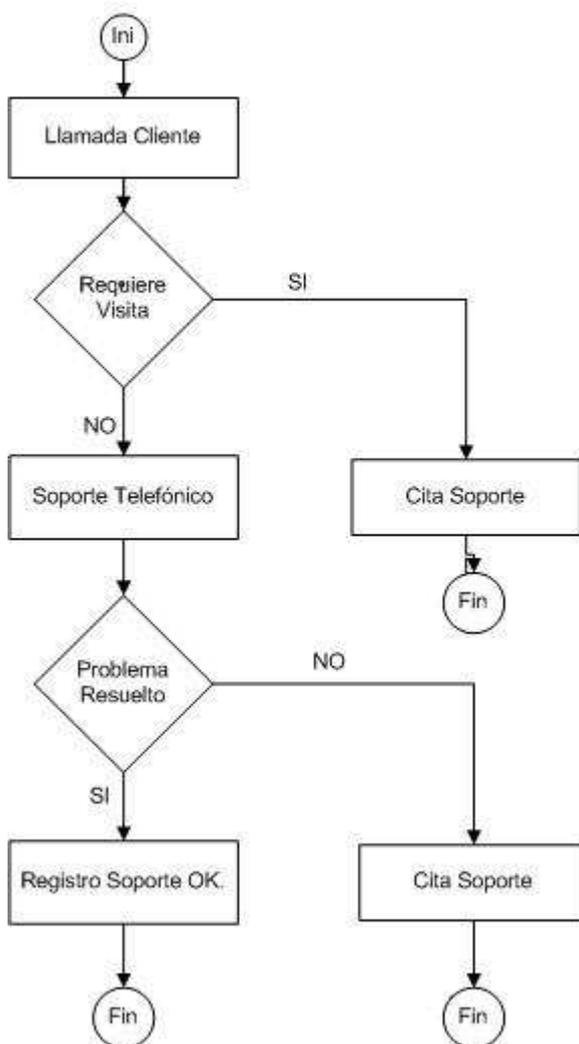


➤ **Soporte Técnico.**

Proceso de soporte en caso de que exista algún tipo de problema en la provisión del servicio y se la describe como.

Diagrama 3

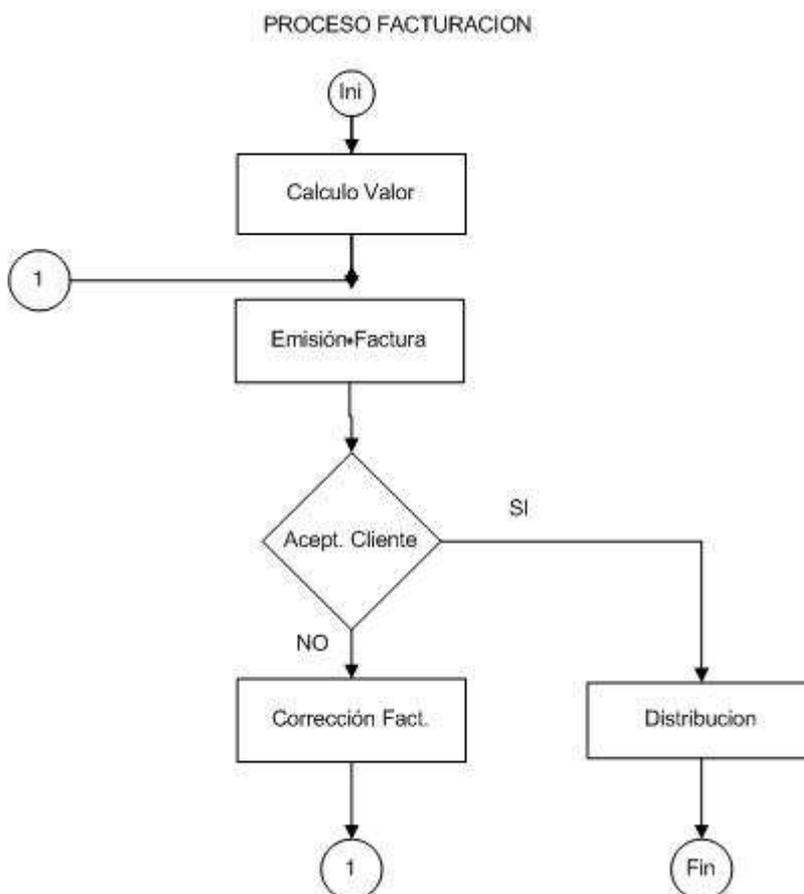
PROCESO SOPORTE TECNICO



➤ **Facturación Recaudación Cobranzas.**

Proceso de facturación y recaudación de los valores adeudados por Iso clientes debido a la prestación del servicio.

Diagrama 4



4.4 Recursos Humanos y Técnicos

Recursos Humanos

En lo que respecta a los recursos humanos, se requiere una estructura organizativa acorde con los requerimientos propios del negocio de servicios e implementación de servicios de telecomunicaciones.

La tendencia actual, es estructurar los recursos humanos de acuerdo con la situación.

Existen dos tipos de organización que son: la formal que representa el orden jerárquico oficial que debe estar documentada; y, la informal que estudia las relaciones sociales entre los individuos.

Hay diferentes tipos de estructuras: la organización por producto, la organización territorial, la organización orientada al cliente, la organización matricial y las estructuras múltiples que son una combinación de los distintos tipos antes mencionados.

Los efectos económicos de la estructura organizativa se manifiestan tanto en las inversiones, cuanto en los costos de operación. Las inversiones deberán determinarse por el tamaño de la infraestructura física requerida para oficinas, y por los requerimientos de equipamiento. Los costos de operación, por otra parte, dependerán de los procedimientos administrativos, planta de personal y otros.

El costo de la mano de obra constituye uno de los principales ítems de los costos de operación. La magnitud del mismo dependerá de la especialización del personal requerido, el grado de automatización del proceso, de la situación del mercado laboral, de las leyes laborales, del número de turnos requeridos, etc.

En el caso de Cibertel, el principal recurso con el que se deberá contar es el técnico que se encargará de la operación y soporte de los clientes de la empresa, otro factor muy importante es el comercial encargado de la comercialización de los servicios producidos.

Recursos Técnicos

Definido el o los productos (o servicios) y el programa de producción correspondiente, puede iniciarse la selección del proceso productivo.

Variables a considerar en la selección de la tecnología:

- Económicas
- Flexibilidad
- Elasticidad
- Obtención de elementos de mantenimiento
- Disponibilidad de los insumos
- Disponibilidad de la Mano de Obra

Es importante diferenciar el proceso productivo, de la tecnología si bien están íntimamente relacionados, **Proceso productivo** es la sucesión de operaciones necesarias para obtener el producto definido y **tecnología** se llama a los medios requeridos para llevar a cabo las distintas operaciones.

Se debe brindar información sobre cuales son en la actualidad las tecnologías disponibles para la elaboración, la tecnología o metodología elegida y las razones que llevaron a dicha elección.

Cabe considerar los elementos de orden cualitativo son tan relevantes como los económicos a los fines de elegir la mejor tecnología para el proyecto. Los más comunes son la flexibilidad de la tecnología (capacidad de ser empleada en la producción de bienes alternativos), la elasticidad de la tecnología (compatibilidad del rango productivo con el plan de producción y posibilidad de expansión), el acceso a repuestos y mantenimiento, los antecedentes de uso de dicha tecnología, el espacio y volumen físico requerido, el grado de automatización, etc.

El impacto de la tecnología es visible en los nuevos productos, maquinaria, herramientas, materiales y servicios. Entre los beneficios de la tecnología pueden citarse mayor productividad, más altos niveles de vida, mayor disposición de tiempo libre y una mayor variedad de productos.

En el caso de Cibertel la tecnología es el elemento más importante, a ser elegido dentro de los factores que permitirán la creación de los servicios a

brindar a los clientes, en base de este se lograra una ventaja competitiva sostenible frente a los productos de la competencia.

CAPITULO V

EVALUACION ECONÓMICA

5.1 PRESUPUESTO DE COSTOS.

5.1.1 REQUERIMIENTO DE MATERIALES DIRECTOS.

Los materiales directos están compuestos por todos los elementos necesarios para brindar el servicio de voz sobre IP a los clientes, estos son los equipos para el empaquetamiento y comprensión de la voz, necesarios para que los cibercafes puedan brindar estos servicios al consumidor final:

El costo de compra de equipos es proporcional al número de cibercafes a los cuales se atenderá

5.1.1 MATERIALES DIRECTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compra de equipos	7,500.00	12,000.00	13,500.00	14,500.00	15,000.00

5.1.2 REQUERIMIENTO DE MATERIALES INDIRECTOS.

Esta compuesta de los materiales considerados no indispensables para brindar los servicios, pero que son necesarios para desarrollar las actividades de apoyo de la actividad principal:

5.1.2 MATERIALES INDIRECTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materiales de Oficina	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30	2,917.22
Correo Promoción	600.00	630.00	661.50	694.58	729.30
Varios	600.00	630.00	661.50	694.58	729.30
TOTAL	3,600.00	3,780.00	3,969.00	4,167.45	4,375.82

5.1.3 REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA.

Este monto esta compuesto por los sueldos y salarios del personal del área comercial, es decir del personal involucrado en la labor de ventas del servicio, se proyecta un incremento anual de un 5%, porcentaje que es mayor al de inflación, pero razonable considerarlo como incremento anual.

5.1.3 MANO DE OBRA DIREC INDIREC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos Y Salarios	47,678.00	50,061.90	52,565.00	55,193.24	57,952.91

5.1.4 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.

Corresponde al monto anual que deberemos depreciar a los muebles y equipos de oficina, considerando una vida útil de 5 años para estos elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

5.1.4DEPRECIACIONAMORTIZACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación Equipo y Muebles Oficina	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00	1,700.00

5.1.5 IMPREVISTOS.

Se considera un porcentaje aproximado de un 10% del total de los gastos administrativos, estos servirán para cubrir pequeños gastos imprevistos en el desarrollo del plan financiero.

5.1.5 IMPREVISTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Imprevistos Varios	648.00	680.40	714.42	750.14	787.65
--------------------	--------	--------	--------	--------	--------

5.2 PRESUPUESTO DE GASTOS.

En este presupuesto se incluyen todos los gastos necesarios para el funcionamiento permanente y continuo de la empresa, como son los gastos de adecuación inicial capital de trabajo, la inversión inicial, gastos administrativos y de ventas.

5.2.1 GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Gastos mensuales recurrentes necesarios para la operación de la empresa, como arriendo de oficinas y pagos de servicios básicos, de estos también se estima un incremento anual correspondiente a un 5%, el cual cubrirá futuros incrementos en este tipo de servicios.

5.2.1 GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
Luz	1,200.00	1,260.00	1,323.00	1,389.15	1,458.61
Agua	480.00	504.00	529.20	555.66	583.44
Teléfono	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30	2,917.22
Internet	2,400.00	2,520.00	2,646.00	2,778.30	2,917.22
TOTAL	12,480.00	13,104.00	13,759.20	14,447.16	15,169.52

5.2.2 GASTOS DE VENTAS.

Total de anual que se incurrirá al desarrollar la labor de ventas y se compone de sueldos del personal de ventas, publicidad y promoción necesaria del producto y compra del servicio que se brinda a los clientes.

Los rubros de sueldos y publicidad, sufrirán un incremento anual de un 5%, por ser rubros de este componente que son afectados en gran medida por la inflación, en cambio el rubro de Compra de VOIP, crece de acuerdo a la cantidad de clientes que ingresan a formar parte de la cartera.

5.2.2 GASTOS DE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos Comercial	13,860.00	14,553.00	15,280.65	16,044.68	16,846.92
Publicidad	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
Compra VOIP	99,120.00	374,080.00	674,100.00	1,026,900.00	1,310,260.00
TOTAL	118,980.00	394,933.00	695,995.65	1,049,890.43	1,334,399.95

5.2.3 GASTOS DE INSTALACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

El gasto más alto corresponde al primer año que es el cual se realizaron las adecuaciones iniciales necesarias para el inicio de operaciones de la empresas, en los años subsiguientes se contemplan rubros más pequeños por adecuaciones de infraestructura.

5.2.3 GASTOS DE INSTALACION Y ORG.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Adecuación de Oficinas	1,500.00	300.00	330.00	363.00	400.00

5.2.4 GASTOS FINANCIEROS.

Corresponde a los costos de los intereses anuales que de debe cancelar por el préstamo inicial de USD 23.000 necesarios para el inicio de operaciones de la empresa.

5.2.4 GASTOS FINANCIEROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Financiamiento	2,760.00	2,208.00	1,656.00	1,104.00	552.00
TOTAL DE GASTOS	132,960.00	408,337.00	710,084.85	1,064,700.59	1,349,969.47
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	194,086.00	476,559.30	782,533.27	1,141,011.43	1,429,785.85

5.3 INVERSIÓN TOTAL INICIAL.

El valor inversión inicial para el arranque del proyecto es de aproximadamente USD 23.000, la cual cubre los Capitales de trabajo y Capital fijo de la empresa por el primer mes de operaciones, a más los costos de instalación de la oficina, con todos los elementos necesarios para el inicio de operaciones

5.3.1 INVERSION INICIAL	
Capital fijo	
Equipos Oficina	6,000.00
Muebles de Oficina	2,500.00
Instalación	1,500.00
Imprevistos	500.00
Capital de Trabajo	
Caja Bancos	6,500.00
Avance compra de VOIP	2,000.00
Cuentas por Cobrar	1,500.00
Inventario equipos VOIP	2,000.00
Otros	500.00
TOTAL	23,000.00

5.4 CAPITAL DE TRABAJO.

Para el cálculo del capital de trabajo se toma en cuenta el valor estimado de los costo totales de operación de un año se obtiene el valor diario y se multiplica por el numero de días de recuperación de los valores vendidos, en este caso por tratarse de un servicio mensual que se cobra al final del período, este período es de 45 días

5.4.1 Capital neto de trabajo:	<i>Costo Anual/365 X numero de días de desfase</i>
<i>Costo Anual</i>	190,236.00
<i>Numero de días de desfase</i>	45
CNT	23,453.75

5.4.1 ACTIVOS FIJOS.

MUEBLES Y ENSERES. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.

Corresponde a la inversión inicial necesaria que se debe realizar en la compra de muebles y equipamiento necesario para el inicio de operaciones de la empresa, como son muebles y enseres equipos de computación compuesto por computadores personales.

Estos elemento están sujetos a una perdida de valor resultado de su uso, el cual se refleja en valor residual calculado para los años siguientes.

5.4.2 ACTIVOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles y Enseres	6,000.00	4,800.00	3,600.00	2,400.00	1,200.00
Equipos de Computación	2,500.00	2,000.00	1,500.00	1,000.00	500.00
TOTAL	8,500.00	6,800.00	5,100.00	3,400.00	1,700.00

5.5.CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Este valor indica que para alcanzar el punto de equilibrio el primer año se deberían realizar ventas por un aproximado de USD 383.000 y de USD 270.000 para los siguientes años, el cual únicamente se alcanza y sobrepasa a partir del segundo año de operaciones.

5.5.1 PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	153,600.00	551,350.00	979,200.00	1,484,400.00	2,023,500.00
Costos Fijos	67,606.00	69,626.30	73,037.62	76,621.00	80,385.90
Costos Variables	126,480.00	406,933.00	709,495.65	1,064,390.43	1,349,399.95
Punto de Equilibrio	382,901.24	265,816.77	265,173.45	270,794.32	241,300.77
Punto Equilibrio / Ventas Totales	249.28%	48.21%	27.08%	18.24%	11.92%

5.6 BALANCE GENERAL PROFORMA Y ESTADO DE RESULTADOS.

El balance general proyectado o pro forma refleja las cuentas contables más representativas de la empresa, de las cuales se hace referencia a las más representativas pro su monto.

Otras cuentas por cobrar representa aproximadamente el total del monto facturado en el último mes de servicio y que hasta el cierre del ejercicio no ha sido recaudado.

El monto de inversiones refleja el monto de utilidades y otras inversiones a corto plazo, el cual es muy importante a partir del año 3 de operaciones

Las demás cuentas reflejan la operación normal de una empresa de este tipo.

CYBERTEL S. A.					
5.6.1 Balance General Proforma	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO4
ACTIVOS					
<i>Caja y Bancos</i>	1,500	6,750	2,000	2,500	3,000
<i>Otras Cuentas por Cobrar</i>	25,200	70,201	100,200	144,000	189,000
<i>Inventarios</i>	1,000	1,250	1,500	1,750	2,000
<i>Inversiones</i>	0	0	210,265	434,849	786,754
<i>Activo Fijo</i>	8,500	6,800	5,100	3,400	1,700
<i>Depreciación Acumulada</i>	0				
TOTAL GENERAL DEL ACTIVO	36,200	85,001	319,065	586,499	982,454
PASIVOS					
<i>Documentos y Cuentas por Pagar</i>	23,000	18,400	13,800	9,200	4,600
<i>Obligaciones Fiscales por Pagar</i>	22,196	3,510	5,010	7,200	9,450
<i>Obligaciones Patronales por Pagar</i>	11,140	12,254	13,368	14,482	15,596
<i>Gastos Acumulados por Pagar</i>	6,500				
TOTAL GENERAL DEL PASIVO	62,836	34,164	32,178	30,882	29,646
PATRIMONIO					
<i>Capital Social</i>	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
<i>Reservas</i>	0	0	0	0	0
<i>Resultados acumulados ejercicios anteriores</i>	0	-36,636	77,473	199,413	346,204
<i>Resultados del ejercicio actual</i>	-36,636	77,473	199,413	346,204	596,604
TOTAL DEL PATRIMONIO	-26,636	50,837	286,887	555,617	952,808
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	36,200	85,001	319,065	586,499	982,454

El estado de resultados proyectado permite tener una proyección real de los resultados esperados de la empresa frente a niveles de ventas y gastos originados en estas para los próximos años

Estos elemento están sujetos a una perdida de valor resultado de su uso, el cual se refleja en valor residual calculado para los años siguientes, de este los mas representativos por volumen e importancia son, las ventas y su consecuente nivel de utilidades apoyados estos en un incremento constante de la cantidad de clientes que conforman el inventario de clientes de la empresa.

CYBERTEL S. A.					
5.6.2 Estado resultados proyectado	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INGRESOS					
Ingresos por servicios	141,600.00	534,400.00	963,000.00	1,467,000.00	2,005,500.00
Equipos	12,000.00	16,950.00	16,200.00	17,400.00	18,000.00
TOTAL DE INGRESOS	153,600.00	551,350.00	979,200.00	1,484,400.00	2,023,500.00
EGRESOS					
Total de costos	61,126.00	68,222.30	72,448.42	76,310.84	79,816.38
Gastos de ventas	118,980.00	394,933.00	695,995.65	1,049,890.43	1,334,399.95
Gastos Administrativos	13,980.00	13,404.00	14,089.20	14,810.16	15,569.52
TOTAL EGRESOS	194,086.00	476,559.30	782,533.27	1,141,011.43	1,429,785.85
UTILIDAD BRUTA	-36,636.00	77,473.20	199,413.36	346,204.03	596,604.23
Participación a trabajadores	0.00	11,620.98	29,912.00	51,930.60	89,490.63
Impuesto a la renta	0.00	19,368.30	49,853.34	86,551.01	149,151.06
UTILIDAD NETA	-36,636.00	46,483.92	119,648.02	207,722.42	357,962.54

EVALUACION FINANCIERA

5.7 CRITERIOS PARA LA EVALUACION DE PROYECTOS.

Para tomar las decisiones correctas se debe tener en cuenta elementos de evaluación y análisis como la definición de los criterios de análisis, los flujos de fondos asociados a las inversiones, el riesgo de las inversiones y la tasa de retorno requerida.

5.8.PERIODO REAL DE RECUPERACION NORMAL Y DESCONTADO.

En la mayoría de organizaciones o empresas de tipo privado, las decisiones financieras son enfocadas o tienen un objetivo claro, "la maximización del patrimonio" por medio de las utilidades, este hecho en las condiciones actuales, debe reenfocarse sobre un criterio de "maximización de la riqueza" y de la creación de "valor empresarial".

Frente a esto en las decisiones de inversión aparecen recursos que se asignan y resultados que se obtienen de ellos, los costos y los beneficios. Los criterios para analizar inversiones hacen un tratamiento de los beneficios y costos de una propuesta de inversión, estos beneficios y costos en la mayoría de los casos no se producen instantáneamente; sino que pueden generarse por periodos más o menos largos.

Al encontrar los costos y beneficios se deben definir con claridad los criterios que se van a utilizar para su evaluación frente a la propuesta de inversión.

Entre los criterios que han logrado un grado alto de aceptación técnica, por parte de los financistas, son los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios. Se pueden mencionar entre ellos el Valor Presente Neto, La Tasa Interna de Retorno, que brindan la información necesaria para el análisis de las inversiones.

5.9 VALOR ACTUAL NETO (VAN).

Este valor indica el monto actual presente de los flujos que se proyecta obtener fruto de la operación de la empresa, este valor se sitúa en alrededor de USD 364.800, cuadro 5.9.1 *Cálculo del TIR y VAN* que es el monto presente estimado de dichos flujos futuros, valor muy considerable al momento de la evaluación del emprendimiento de este negocio.

5.10 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Este valor reflejado en el cuadro 5.9.1 *Cálculo del TIR y VAN* es de un 148% el cual es comparado con la tasa de descuento aplicada que es de un 16%, se trata de un proyecto muy rentable obtien que es un proyecto muy rentable el que es el monto presente estimado de dichos flujos futuros, valor muy considerable al momento de la evaluación del emprendimiento de este negocio.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

CYBERTEL S. A.	FLUJOS NETOS				
5.9.1 CALCULO DEL (TIR) Y (VAN)	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
TASA PASIVA REFERENCIAL 6%					
COSTO DE OPORTUNIDAD 10%					
TASA DE DESCUENTO =16%					
Inversión Inicial del proyecto					
-10000	-36,636.00	46,483.92	119,648.02	207,722.42	357,962.54
Formula del VAN					
$VAN = \sum \frac{B_{t}}{(1+i)^{t}} - I_0$	\$364,769.65				
Formula del TIR					
$TIR = \sum \frac{B_{t}}{(1+i)^{t}} - I_0 = 0$	148%				

5.11 RESULTADOS EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

Luego del análisis de los indicadores del valor actual neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR) se puede concluir de que se trata de un proyecto muy interesante y prometedor. al considerar que este proyecto tendría un valor actual de aproximadamente USD 360.000.

Si se considera que el TIR 148% es muy superior a la tasa de descuento aplicable calculada para el proyecto en un 16%, es decir más de 8 veces esta tasa la rentabilidad del proyecto esta garantizada.

5.12 ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS.

5.12.1 INDICES DE LIQUIDEZ.

El capital neto de trabajo

CAP. NETO DE TRABAJO = Activos Circulantes – Pasivos a Corto plazo.

El Índice o razón de Liquidez.

SOLVENCIA O RAZON DE CIRCULANTE = ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO A CORTO PLAZO.

5.12.1 LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Activo circulante	27,700	78,201	103,700	148,250	194,000
Pasivo a corto plazo	39,836	15,764	18,378	21,682	25,046
Capital Neto de Trabajo	-12,136	62,437	85,322	126,568	168,954

Solvencia o Razón de Circulante	70%	496%	564%	684%	775%
--	-----	------	------	------	------

Los índices de liquidez muestran una muy operación muy líquida de la empresa la cual le permitirá enfrentar cualquier problema de esta índole el futuro, especialmente a partir del segundo año de operación.

5.12.2 ADMINISTRACION DE ACTIVOS.

La administración de los activos indica la eficacia con la que son manejados tanto las inversiones como los financiamientos, dándose mayor énfasis a los activos circulantes debido a la volatilidad del medio externo.

Rotación de activos totales, Indica la eficiencia con que la empresa puede emplear la totalidad de sus activos a fin de generar ventas, el índice indica una muy eficiente rotación de activos para generar ventas para la empresa.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES = VENTAS / ACTIVOS TOTALES.

5.12.2 ADMINISTRACION ACTIVOS	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ventas	153,600	551,350	979,200	1,484,400	2,023,500
Activos Fijos	36,200	85,001	108,800	151,650	195,700
Rotación de Activos Totales	424.31%	648.64%	900.00%	978.83%	1033.98%

5.12.3 SOLVENCIA.

Este índice financiero permite determinar la posesión del efectivo necesario para enfrentar el pago de compromisos previamente adquiridos.

Cuanto mas fácil sea convertir los recursos del activo de la empresa en efectivo esta gozara de mayor capacidad de pago de sus compromisos y deudas adquiridas.

SOLVENCIA O RAZON DEL CIRCULANTE = ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO A CORTO PLAZO.

Tiene un muy alta capacidad de enfrentar sus compromisos o deudas adquiridas .

5.12.3 SOLVENCIA	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Activo circulante	27,700	78,201	103,700	148,250	194,000
Pasivo a corto plazo	39,836	15,764	18,378	21,682	25,046
Solvencia %	69.54%	496.07%	564.26%	683.75%	774.57%

5.12.4 RENTABILIDAD

La rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en una empresa, desde el punto de vista del largo plazo,

La importancia de la rentabilidad radica en que los problemas de rendimiento son de carácter estructural que se resuelven con decisiones estratégicas cuyo resultado se produce en el largo plazo.

Debe mantenerse presente el principio: a mayor riesgo mayor rentabilidad.

La rentabilidad operacional del activo (ROA) expresada porcentualmente como la relación entre la utilidad operacional y los activos de operación.

ROA =	UAII	X 100%	(8)
	ACTIVOS		

ROA = Rentabilidad operacional del activo

UAII = utilidad antes de impuestos e intereses

5.12.4 RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Utilidad anres de Interese e Impuestos	-36,636	77,473	199,413	346,204	596,604
Activos	36,200	85,001	108,800	151,650	195,700
Rentabilidad %	-101.20%	91.14%	183.28%	228.29%	304.86%

Los índices de rentabilidad indican de que se trata de una operación altamente rentable, a partir del año 2 de operación.

CONCLUSIONES.

Del trabajo expuesto y presentado se determina que el uso de la telefonía a través de protocolo IP o VOIP esta siendo usado ya por empresas muy importantes del medio, con excelentes resultados de ahorros en costos de comunicación.

Por otro lado la integración la convergencia de tecnologías esta llevando a la integración de computadores con centrales telefónicas, es decir utilizar una misma red de datos para el transporte de voz, datos, video, etc.

El mercado ecuatoriano es un mercado en constante crecimiento, tomando en cuenta que los índices de Inmigración y Migración son muy altos, estos generaran una demanda creciente adicional de servicios de comunicación internacional.

Las empresas locales de telecomunicaciones en los últimos años han tratado de captar este segmento del mercado con la instalación de locutorios, los cuales brindan servicios a más bajo costo que las llamadas por Discado Directo Internacional, DDI o por operadora.

Cybertel S. A. utilizara una estrategia de posicionamiento en la mente del consumidor como un servicio de buena calidad a un precio moderado, de forma que pueda aprovechar la tendencia del mercado ecuatoriano de consumo masivo que es un mercado orientado al precio.

El mercado meta del producto ofrecido por Cybertel, es el de cibercafes más importantes y representativos ubicados en la ciudad de Quito, a los cuales se

ofertara el servicio como una fuente adicional de generación de utilidades, mejorando el uso de la infraestructura montada.

La localización de la empresa Cybertel, es la ciudad de Quito y el sector de la Mariscal, debido a que esta ciudad cuenta con una infraestructura adecuada para brindar los servicios propuestos y el sitio de la Mariscal, debido a que es el que mayor concentración de este tipo de negocio tiene.

El tamaño es el de una empresa pequeña de servicios con mucho énfasis en la parte comercial y de soporte al cliente, en el inicio de operaciones muchos de los empleados tendrán que desempeñar mas de una función, hasta que el volumen de operaciones justifique el crecimiento en el personal.

De la evaluación económica y financiera de la empresa se desprende que los primeros 18 meses de funcionamiento servirán para consolidar la operación, esperándose cerrar con un valor importante de utilidades al termino del segundo año. Los años siguientes se espera un crecimiento sostenido de las ventas a nuevos clientes con el consiguiente aumento de los niveles de utilidades

De acuerdo a un par de artículos publicados en la pagina Web de Cisco Systems (www.cisco.com), de los cuales se pudo extraer lo siguiente relacionado con las nuevas tecnologías de información y las empresas de América Latina, las cuales se pueden aplicar a nuestro país, se considera oportunas como parte de la conclusiones del presente trabajo.

“Las empresas de la región se ven en la creciente necesidad de expandir sus negocios, reducir costos, aumentar la productividad, mejorar la relación con sus clientes y empleados, automatizar la cadena de proveedores. Y están acudiendo cada vez en mayor medida al uso de tecnologías de información para lograrlo. Y esto, con el objetivo último de generar una ventaja competitiva, lograr aumentos en productividad y mejorar la rentabilidad de sus compañías.

RECOMENDACIONES

La tecnología usada de VOIP no es únicamente un medio para brindar servicios de telecomunicaciones a usuarios personales, esta puede ser usada para brindar servicios a grandes corporaciones o empresas que vean en esta, una alternativa viable de costo más razonable, entonces el uso de tecnología IP ayuda a formar parte de las estrategias empresariales de alcanzar mejores costos operativos, utilizando tecnología de punta.

Es posible ubicar dentro del mercado otros segmentos a los cuales se podrán brindar no solamente este tipo de servicios, también otros que se están desarrollando en la red y que son demandados por los clientes en otros países como son la videoconferencia, la VOIP para empresas que desean ampliar su central telefónica a sus sucursales regionales.

El estado ecuatoriano debería liberalizar alguno de los productos de telecomunicaciones los cuales son objeto de protección por parte del estado ecuatoriano sin permitir que exista la libre competencia, por tanto limitando su desarrollo, entre estos servicios se encuentra las redes de acceso a los servicios finales como es el Internet.

Los precios de este tipo de servicio VOIP, son considerablemente menores a los ofrecidos por los medios tradicionales como canales PCM, lo cual vuelve a los negocios basados en comunicación que usa esta tecnología muy competitivos y rentables, tanto para el proveedor como para el usuario final.

Las estructuras de las empresas de tecnología y específicamente las de telecomunicaciones, deberán responder al reto de brindar servicios de forma segura, eficaz y eficientemente al brindar estos servicios al usuario final.

Se deberá dar énfasis a los departamentos comercial y de soporte, al primero induciendo a los asesores comerciales a que se desempeñen como verdaderos especialistas en tecnología que brindaran su asesoría a los clientes y al segundo concienciándolo de la importancia en la continuidad del servicio y lo estratégico de este para las operaciones del cliente final.

Los resultados financieros del proyecto indican una alta rentabilidad, la cual depende de principalmente de la inclusión de un cierto número de clientes mensuales y el de mantener la cartera de clientes en forma recurrente.

Otro de los factores muy importantes de este proceso es el entregar como parte del servicio los equipos necesarios para el empaquetamiento y compresión de los canales de voz, estos deberán contar con los últimos avances de tecnología de voz, lo cual incidirá directamente en los costos de provisión de estos servicios.

El uso de tecnologías IP permitirá un rápido crecimiento y facilidad de comunicación entre empresarios, proveedores, acreedores y usuarios finales, en un futuro todos los servicios podrán ser provisto a través de la red IP, por tanto, el contar con esta tecnología como un base fundamental de creación de

servicios, permitirá a Cibertel, crecer y diversificar su oferta de servicios en el futuro.

8. BIBLIOGRAFÍA.

Contabilidad Financiera, Warren – Revé – Fess, Soluciones empresariales séptima edición 2000.

Probabilidad y Estadística, Jay L. Devore, International Thomson cuarta edición 1998.

Guía para la presentación de proyectos, ILPES, Decimoséptima México, Siglo Veintiuno, 1988.

Análisis y evaluación de proyectos de inversión, Puig Andreu, José Vicente, Barcelona:Hispano Europea, S. A., 1981

Proyectos de inversión, Escobar, Weimar, Décima edición, Cali, Fundación Carvajal, c1991.

Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios, Canelos Salazar, Ramiro, Primer Edición, Quito , Ecuador, LERC Impresiones 2003.

Las normas básicas para triunfar en los negocios., Geneen, Harold, Segunda Edición, Barcelona, Ediciones Grijalbo , c1986..

Administración de negocios., Broom, H. N, Segunda edición, México:Continental, 1983, c1977

INTERNET:

www.cisco.com

www.voip.net

www.iptel.org

