

**FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN DISTRIBUIDOR DE COMCEL EN
LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**LUIS GERARDO DIAZ MORA
SLENDY ROCIO RUEDA ACEVEDO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA - INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

**FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN DISTRIBUIDOR DE COMCEL EN
LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**LUIS GERARDO DIAZ MORA
SLENDY ROCIO RUEDA ACEVEDO**

Proyecto de Grado como requisito para optar el título de
Profesional en Gestión Empresarial

**Director
DOCTOR LUIS EDUARDO SUAREZ CAICEDO
Economista**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA - INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2005**

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros sinceros agradecimientos a:

Cellular Phone Express (CPE) y distribuidores por suministrar los datos y la información necesaria para la realización de este proyecto.

La Universidad Industrial de Santander, por brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales íntegros.

Nuestros tutores, por sus enseñanzas y orientaciones que permitieron llevar a cabo nuestra formación profesional.

El director de proyecto Luis Eduardo Suárez Caicedo, por brindarnos incondicionalmente sus enseñanzas, apoyo y amistad.

TABLA DE CONTENIDO

	pág
INTRODUCCION	1
1. GENERALIDADES	2
2. ESTUDIO DE MERCADOS	20
2.1 OBJETIVOS	20
2.1.1 General	20
2.1.2 Específicos	20
2.2 DESCRIPCION DEL SERVICIO	20
2.2.1 Definición, usos y especificaciones del servicio	20
2.2.2 Productos sustitutos y complementarios	21
2.2.3 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia	22
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	23
2.3.1 Mercado potencial	23
2.3.2 Mercado objetivo	23

2.4	LA DEMANDA	24
2.4.1	Estimación de la demanda	58
2.4.2	Proyección de la demanda	60
2.5	LA OFERTA	65
2.5.1	Necesidades de información	65
2.5.2	Análisis de la situación actual de la competencia	66
2.5.3	Proyección de la oferta	67
2.6	RELACION ENTRE DEMANDA Y OFERTA	73
2.7	CANALES DE COMERCIALIZACION	75
2.7.1	Estructura de los canales actuales	76
2.7.2	Ventajas y desventajas de los canales actuales	76
2.7.3	Selección de los canales de comercialización	77
2.8	PRECIO	77
2.8.1	Análisis de precios	77
2.8.2	Estrategias de fijación de precios	77

2.9	PUBLICIDAD Y PROMOCION	78
2.9.1	Objetivos	78
2.9.2	Logotipo	79
2.9.3	Lema	80
2.9.4	Análisis de medios	80
2.9.5	Selección de medios	81
2.9.6	Estrategias publicitarias	82
2.9.7	Presupuesto de publicidad y promoción	82
2.10	CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	83
3.	ESTUDIO TÉCNICO	85
3.1	TAMAÑO DEL PROYECTO	85
3.1.1	Descripción del tamaño del proyecto	85
3.1.2	Factores que determinan el tamaño del proyecto	85
3.1.3	Capacidad del proyecto	88
3.2	LOCALIZACION	89

3.2.1	Macro localización	89
3.2.2	Micro localización	90
3.3	INGENIERIA DEL PROYECTO	94
3.3.1	Ficha técnica del servicio	94
3.3.2	Descripción técnica del proceso	94
3.3.3	Diagrama de operación, proceso y procedimiento	97
3.3.4	Control de calidad	102
3.3.5	Recursos	102
3.3.6	Estudio de proveedores	105
3.3.7	Distribución de planta	106
3.3.8	Logística de distribución	107
3.4	CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA DEL PROYECTO	107
4	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	109
4.1	FORMA DE CONSTITUCION	109
4.2	CONSTITUCION DE LA EMPRESA	112

4.2.1	Visión	112
4.2.2	Misión	112
4.2.3	Objetivos	113
4.2.4	Políticas	114
4.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	116
4.3.1	Organigrama	116
4.3.2	Descripción y perfil de cargos	117
4.3.3	Asignación salarial	133
5	ESTUDIO FINANCIERO	137
5.1	INVERSIONES	137
5.1.1	Inversión fija	137
5.1.2	Inversión diferida	140
5.1.3	Inversión de capital de trabajo	140
5.1.4	Inversión total	146
5.1.5	Fuentes de financiación	146

5.2	COSTOS	146
5.2.1	Costos fijos	147
5.2.2	Costos variables	147
5.2.3	Costos totales unitarios	148
5.2.4	Precio de venta	150
5.3	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	151
5.3.1	Egresos proyectados	151
5.3.2	Ingresos proyectados	152
5.4	PUNTO DE EQUILIBRIO	152
5.5	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	157
5.6	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	158
5.7	BALANCE GENERAL	159
6	EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO	161
6.1	IMPACTO SOCIAL	161
6.2	IMPACTO AMBIENTAL	162

6.3	EVALUACION FINANCIERA	163
6.3.1	Valor presente neto	163
6.3.2	Tasa interna de retorno	163
6.3.3	Periodo de recuperación	. 164
6.3.4	Análisis de las razones financieras	. 165
	CONCLUSIONES	.171
	RECOMENDACIONES	173
	BIBLIOGRAFIA	174
	ANEXO	177

LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Representación gráfica de una célula	6
Figura 2. Mapa de cobertura de servicio de telefonía celular en Colombia	8
Figura 3. Canales de comercialización	75
Figura 4. Logotipo de Comunicentro	80
Figura 5. Flujograma de proceso de activación línea postpago	98
Figura 6. Flujograma de proceso de activación de un kit prepago	100
Figura 7. Flujograma de proceso de activación pwp	101
Figura 8. Plano de la planta	106
Figura 9. Organigrama	116

LISTA DE GRAFICAS

	pág
Gráfica 1. Venta de planes postpago Bellsouth – Comcel año 2.002	12
Gráfica 2. Venta de planes prepago Bellsouth – Comcel año 2.002	12
Gráfica 3. Venta de planes postpago Bellsouth – Comcel año 2.003	14
Gráfica 4. Venta de planes prepago Bellsouth – Comcel año 2.003	14
Gráfica 5. Venta de planes postpago Bellsouth – Comcel año 2.004	16
Gráfica 6. Venta de planes prepago Bellsouth – Comcel año 2.004	16
Gráfica 7. Venta de planes postpago Movistar – Comcel año 2.005	18
Gráfica 8. Venta de planes prepago Movistar – Comcel año 2.005	18
Gráfica 9. Participación según vinculación con distribuidor Comcel	27
Gráfica 10. Antigüedad en la vinculación con distribuidores	28
Gráfica 11. Principales aspectos para elegir el actual distribuidor	29
Gráfica 12. Entrega de estado detallado de cuenta de las comisiones de pago	30
Gráfica 13. Periodo de pago de comisiones por el distribuidor	31
Gráfica 14. Frecuencia en reclamos al distribuidor	32
Gráfica 15. Tipos de reclamos al distribuidor	33
Gráfica 16. Tiempo de respuesta a reclamos	34
Gráfica 17. Frecuencia en capacitación ofrecida por los distribuidores	35
Gráfica 18. Clase de capacitación ofrecida por el distribuidor	36
Gráfica 19. Frecuencia capacitación ofrecida por el distribuidor	37
Gráfica 20. Posibilidad de visitas recibidas por parte del distribuidor	38
Gráfica 21. Frecuencia con que realiza visitas el distribuidor	39
Gráfica 22. Posibilidad de recibir publicidad y material p.o.p. por parte del distribuidor	40
Gráfica 23. Incremento promedio mensual de las ventas por parte de los subdistribuidores (número de líneas)	41

Gráfica 24. Clasificación de C.P.E. con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	42
Gráfica 25. Clasificación de Coñeeselo con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	44
Gráfica 26. Clasificación de Celtel con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	46
Gráfica 27. Clasificación de Emlasa con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	47
Gráfica 28. Clasificación de Celular Sun con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	48
Gráfica 29. Clasificación de Meltec con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	48
Gráfica 30. Comparación de las bonificaciones en incentivos recibidos por los distribuidores	49
Gráfica 31. Comparación de la puntualidad en pagos en los distribuidores	50
Gráfica 32. Comparación de la claridad en descuentos de los distribuidores	51
Gráfica 33. Comparación de la atención y comodidad en la prestación del servicio	52
Gráfica 34. Comparación de la atención y comodidad en la prestación del servicio	53
Gráfica 35. Comparación de la calidad del servicio	54
Gráfica 36. Comparación en la experiencia técnica y comercial	55
Gráfica 37. Aceptación o negación para la vinculación de un nuevo distribuidor	56
Gráfica 38. Condiciones expuestas para tomar la decisión de un eventual cambio de distribuidor	57
Gráfica 39. Razones expuestas para tomar la decisión de mantenerse en el actual distribuidor	58
Gráfica 40. Punto de equilibrio para el servicio A	154

Gráfica 41	Punto de equilibrio para el servicio B	154
Gráfica 42	Punto de equilibrio para el servicio C	155
Gráfica 43	Punto de equilibrio para el servicio D	155
Gráfica 44	Punto de equilibrio para el servicio E	156

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Ventas planes postpago y prepago en Bucaramanga año 2002	11
Cuadro 2. Ventas planes postpago y prepago en Bucaramanga año 2003	13
Cuadro 3. Ventas planes postpago y prepago en Bucaramanga año 2004	15
Cuadro 4. Ventas planes postpago y prepago en Bucaramanga año 2005	17
Cuadro 5. Ficha técnica del estudio de investigación	26
Cuadro 6. Participación según vinculación con distribuidores Comcel	27
Cuadro 7. Antigüedad en la vinculación con distribuidores	28
Cuadro 8. Principales aspectos para elegir el actual distribuidor	29
Cuadro 9. Entrega estado detallado de cuenta de las comisiones antes de pago	30
Cuadro 10. Periodo de pago de comisiones para el distribuidor	31
Cuadro 11. Frecuencia en reclamos al distribuidor	32
Cuadro 12. Tipos de reclamos al distribuidor	33
Cuadro 13. Tiempo de respuestas a reclamos	34
Cuadro 14. Frecuencia en capacitación ofrecida por el distribuidor	35
Cuadro 15. Clases de capacitación ofrecida por el distribuidor	36
Cuadro 16. Frecuencia en la realización de capacitaciones	38
Cuadro 17. Posibilidad de visitas recibidas por parte distribuidor	39
Cuadro 18. Frecuencia con que realiza las visitas el distribuidor	39
Cuadro 19. Posibilidad de recibir publicidad y material P.O.P. por parte de distribuidor	40
Cuadro 20. Incremento promedio mensual de las ventas por parte de los subdistribuidores (número de líneas)	41
Cuadro 21. Grado de calificación de los diferentes aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	42

Cuadro 22. Clasificación de C.P.E. con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	43
Cuadro 23. Clasificación de Conexel con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	44
Cuadro 24. Clasificación de Celtel con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	45
Cuadro 25. Clasificación de Emlasa con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	46
Cuadro 26. Clasificación de Celular Sun con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	47
Cuadro 27. Clasificación de Meltec con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor	48
Cuadro 28. Comparación de las bonificaciones e incentivos recibidos por los distribuidores	49
Cuadro 29. Comparación de la puntualidad en los pagos en los distribuidores	50
Cuadro 30. Comparación de la claridad en los descuentos realizados por parte de los distribuidores	51
Cuadro 31. Comparación de la agilidad en los procesos administrativos	52
Cuadro 32. Comparación de la atención y comodidad en la prestación del servicio	53
Cuadro 33. Comparación de la calidad del servicio	54
Cuadro 34. Comparación en la experiencia técnica y comercial	55
Cuadro 35. Aceptación o negación para la vinculación de un nuevo distribuidor	56
Cuadro 36. Condiciones expuestas para tomar la decisión de un eventual cambio de distribuidor	57
Cuadro 37. Razones expuestas para tomar la decisión de mantenerse en el actual distribuidor	58
Cuadro 38. Evolución histórica de la demanda de subdistribuidores por cada distribuidor	59

Cuadro 39.	Proyección de la demanda a cinco (5) años	60
Cuadro 40.	Valor comisiones para planes postpago	61
Cuadro 41.	Valor comisiones para kit prepagos	61
Cuadro 42.	Costos y gastos fijos mensuales	63
Cuadro 43.	Número de ventas históricas de los actuales distribuidores de Comcel	68
Cuadro 44.	Cuadro de porcentajes de las ventas históricas de los distribuidores	68
Cuadro 45.	Proyección de la oferta en líneas postpago	69
Cuadro 46.	Proyección de la oferta en líneas prepago	70
Cuadro 47.	Evolución histórica de la venta de tarjetas prepago por distribuidores en la ciudad de Bucaramanga	71
Cuadro 48.	Proyección de la venta de tarjetas prepago en la ciudad de Bucaramanga	71
Cuadro 49.	Presupuesto de ventas de líneas prepago y postpago para la ciudad de Bucaramanga	72
Cuadro 50.	Presupuesto de ventas de tarjetas prepago para la ciudad de Bucaramanga	73
Cuadro 51.	Demanda insatisfecha para postpago	74
Cuadro 52.	Demanda insatisfecha para prepago	74
Cuadro 53.	Demanda insatisfecha de tarjetas prepago	74
Cuadro 54.	Precio de comisiones planes postpago y kit prepago pagado a los subdistribuidores por los actuales distribuidores de Bucaramanga	78
Cuadro 55.	Publicidad de lanzamiento	83
Cuadro 56.	Publicidad de operación	83
Cuadro 57.	Ponderación y puntaje de factores	93
Cuadro 58.	Determinación de la ubicación	93
Cuadro 59.	Ficha técnica del servicio	94
Cuadro 60.	Proceso de activación línea postpago (tiempo en minutos)	97
Cuadro 61.	Proceso de activación kit prepago (tiempo en minutos)	99

Cuadro 62.	Proceso de activación pwp (tiempo en minutos)	101
Cuadro 63.	Recurso humano	104
Cuadro 64.	Muebles y enseres	104
Cuadro 65.	Equipos de oficina	105
Cuadro 66.	Materiales de oficina	105
Cuadro 67.	Características de la sociedad limitada	110
Cuadro 68.	Descripción cargo gerente	117
Cuadro 69.	Hoja de especificaciones del cargo gerente	118
Cuadro 70.	Descripción cargo coordinador comercial	119
Cuadro 71.	Hoja de especificaciones del cargo coordinador comercial	120
Cuadro 72.	Descripción cargo contador	121
Cuadro 73.	Hoja de especificaciones del cargo contador	122
Cuadro 74.	Descripción cargo jefe de activaciones	123
Cuadro 75.	Hoja de especificaciones del cargo jefe de activaciones	124
Cuadro 76.	Descripción cargo almacenista	125
Cuadro 77.	Hoja de especificaciones del cargo almacenista	126
Cuadro 78.	Descripción cargo cajera	127
Cuadro 79.	Hoja de especificaciones cargo cajera	128
Cuadro 80.	Descripción cargo secretaria recepcionista	129
Cuadro 81.	Hoja de especificaciones cargo secretaria recepcionista	130
Cuadro 82.	Descripción cargo servicios	131
Cuadro 83.	Hoja de especificaciones cargo servicios	132
Cuadro 84.	Asignación mensual de salarios para el nuevo distribuidor de Comcel en la ciudad de Bucaramanga	134
Cuadro 85.	Porcentajes prestacionales	134
Cuadro 86.	Carga prestacional mensual	135
Cuadro 87.	Seguridad social mensual	135
Cuadro 88.	Aportes parafiscales	136
Cuadro 89.	Nómina	136
Cuadro 90.	Muebles y enseres	138

Cuadro 91. Equipos de oficina	139
Cuadro 92. Total inversión fija	139
Cuadro 93. Depreciación	140
Cuadro 94. Inversión diferida	140
Cuadro 95. Insumos requeridos para la prestación del servicio	141
Cuadro 96. Mano de obra directa	141
Cuadro 97. Costos indirectos del servicio	142
Cuadro 98. Total costos del servicio primer año	143
Cuadro 99. Gastos de administración y ventas	144
Cuadro 100. Total capital de trabajo	145
Cuadro 101. Total inversión	146
Cuadro 102. Costos fijos	147
Cuadro 103. Costos variables	148
Cuadro 104. Comisiones planes postpago clasificados por valor de comisión	149
Cuadro 105. Proyección de las ventas de los diferentes tipos de servicios	149
Cuadro 106. Margen de contribución de los diferentes tipos de servicios	150
Cuadro 107. Costos totales unitarios por tipo de servicio	150
Cuadro 108. Egresos proyectados	151
Cuadro 109. Ingresos proyectados	152
Cuadro 110. Punto de equilibrio proyectado	153
Cuadro 111. Flujo de caja proyectado de la empresa Comunicentro	157
Cuadro 112. Estado de resultados proyectado de la empresa Comunicentro	158
Cuadro 113. Balance proyectado de la empresa Comunicentro.	159
Cuadro 114. Valor presente neto	163
Cuadro 115. Tasa interna de retorno (TIR)	164
Cuadro 116. Periodo de recuperación	164

LISTA DE ANEXOS

	pág
Anexo A. Encuesta	177

GLOSARIO

ANÁLOGO: una señal análoga usa variaciones (modulaciones) en una señal para enviar información. Es especialmente útil para datos en forma de ondas como las ondas de sonido.

BANDA A Y B: segmento de espectro electromagnético que se asignan para un servicio específico. A las empresas privadas se le adjudicó la banda B y la banda A para las empresas mixtas. En la región oriental Bellsouth en la banda “B” y Comcel en la banda “A”, en la zona occidental en la banda “B” Cotelco y Ocel en la banda “A” y en la costa atlántica Bellsouth de la costa con la banda “B” y en la banda “A” Celcaribe.

DIGITAL: una señal digital es una corriente de 0 y 1, porque este tipo es muy apropiado para su uso en las computadoras.

ESN: código de once dígitos y corresponde al serial de los equipo en la tecnología TDMA.

ICCD: (Integrated Circuit Card Identity): corresponde al número serial de la Simcard, registra e identifica al usuario dentro de la red GSM y consta de 19 dígitos.

IMEI: corresponde al número serial del Terminal.

MIN: número celular en la tecnología TDMA

MSISDN: (Mobile Suscribe International Number). Número del usuario dentro de la red GSM.

POSTPAGO: adquisición de línea telefónica móvil, en la cual el usuario debe cancelar mensualmente su consumo a través de una factura expedida por la empresa proveedora del servicio.

PREPAGO: adquisición de línea telefónica móvil, en la cual el usuario no tiene contrato; es decir su consumo es graduado según la necesidad del cliente a través de tarjetas prepago (\$10.000, \$20.000 \$50.000).

SIMCARD: chip inteligente que se inserta en la parte posterior del equipo celular permitiendo su funcionamiento en la red 3GSM de Comcel, en el se almacena toda la información referente a la línea, número celular, códigos de seguridad, contactos, servicios personales, entre otros.

SIMLOCK: cuando un determinado teléfono móvil está bloqueado por el software, acepta sólo una determinada tarjeta SIM, las operadoras suelen bloquear los teléfonos móviles que venden para garantizar que éstos sean utilizados solamente en su red.

TECNOLOGÍA CDMA: (Acceso Múltiple por división) Tecnología manejada por la empresa Bellsouth.

TELEFONÍA CELULAR: es un sistema de comunicación inalámbrica que se utiliza a través de antenas las cuales manejan los datos por medio de celdas de información.

TECNOLOGÍA GSM: (Global System for Mobile communications) es el estándar de comunicación móvil de mayor crecimiento y el más conocido a nivel mundial. Las frecuencias utilizadas en 3GSM son Europa, Asia, Norteamérica, y Latinoamérica.

TECNOLOGÍA TDMA: (Acceso Múltiple por división de tiempo) Es la tecnología que se manejaba antes de ingresar la 3GSM en Comcel.

TERMINAL: es el equipo celular (el aparato).

3G: (Tercera Generación Celular) es la nueva generación de comunicaciones celulares que transmite datos a altas velocidades permitiendo la introducción de innovadores servicios como la transmisión de imágenes, vídeo y audio.

RESUMEN

TITULO: PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UN DISTRUBUIDOR DE COMCEL EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.*

AUTORES: SLENDY ROCIO RUEDA ACEVEDO
LUIS GERARDO DIAZ MORA **

PALABRAS CLAVES: distribuidor, subdistribuidor, operador Comcel, celulares, planes post-pago, kit's, prepago, pwp, activaciones.

El objetivo del proyecto es realizar un estudio de mercados que permita determinar el comportamiento de la oferta y la demanda para el montaje de un nuevo distribuidor de telefonía celular del operador Comcel en la ciudad de Bucaramanga, se sigue con el estudio técnico y financiero, para poder determinar la viabilidad en estos dos aspectos.

El nivel de aceptación según censo realizado a todos los subdistribuidores de la ciudad es del 42,06%, quienes definitivamente si estarían dispuestos a pertenecer a un nuevo distribuidor y existe un porcentaje elevado de subdistribuidores que posiblemente si lo harían (37.50%); bajo ciertas condiciones que permitan logra que dicho cambio mejore las falencias de los distribuidores ya existentes; como el pago puntual del as comisiones, mejor prestación del servicio y mayor respaldo entre otros. El mercado objetivo de estudio son los subdistribuidores de la ciudad de Bucaramanga (55 a 31 de diciembre de 2004). Se pudo determinar que la empresa puede lograr el punto de equilibrio iniciando con cinco (5) subdistribuidores que es solo el 9.09% del mercado actual y se tiene la posibilidad de recibir 23 interesados definitivos, lo que permite establecer que existe una demanda potencial para el nuevo distribuidor.

Así mismo se realizó un estudio técnico que determina que la capacidad del proyecto es de 8 subdistribuidores, que equivale al 14.5% del mercado actual. La mejor ubicación para el montaje de la empresa es un local ubicado en el barrio Sotomayor entre calles 45 y 50 con carreras entre 25 y 29; el cual cuenta con las condiciones de costos, seguridad, zonas de parqueo y fácil acceso ideales para la puesta en marcha del proyecto. Para la iniciación del proyecto se contará con un gerente, coordinador comercial, jefe de activaciones, contadora, cajera, recepcionista y servicio generales, con los conocimientos y capacidades óptimas para a prestación de un excelente servicio. El estudio financiero fue favorable teniendo en cuenta que la inversión inicial es de \$ 33.995.324 de los cuales todos son recursos propios; el margen de utilidad por cada tipo de servicio es relativamente alto (37.73% tipo A, 38.30% tipo B, 38.72% tipo C, 36.27% y 31.34% tipo D y E respectivamente) lo que visualiza una viabilidad financiera del proyecto. El proyecto tiene un impacto favorable sobre el desarrollo de la sociedad; generando nuevas oportunidades de empleo y resaltando el progreso de una ciudad que se caracteriza por el impulso comercial que tiene este tipo de proyectos.

*Proyecto de Grado

** Instituto de Educación a Distancia INSED, director, Doctor Luis Eduardo Suárez Caicedo

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY PROJECT FOR THE ASSEMBLY OF A CELLULAR TELEPHONY DISTRIBUTOR ("COMCEL" OPERATOR) IN THE CITY OF BUCARAMANGA. *

AUTORES: SLENDY ROCIO RUEDA ACEVEDO
LUIS GERARDO DIAZ MORA **

KEYWORDS: Distributor, Sub distributor, Comcel operator, cellular, post-payment plans, pre-payment Kits, pwp, activations.

The objective of the project is to carry out a market study that allows determining the offer and the demand behavior, for the assembly of a new distributor of cellular telephony of Comcel Operator in the city of Bucaramanga. It is continued with the technical and financial study, to be able to determine the viability in these two aspects.

The acceptance level according to realized census to all the sub-distributors in the city, is of 42,06%; and definitively all of them would be willing to belong to a new distributor, and it exists a high percentage of sub-distributors that possibly would make it (37.50%), but under certain conditions that already let to fill the blanks in existing distributors; as the untimely payment of commissions, a bad service and a little back, among others. The objective market of study is the sub-distributors market of the city of Bucaramanga (December 55 to December 31, 2004). The study could determine that the company can achieve the breakeven point beginning with five (5) sub-distributors, that is only the 9.09% of the current market, and it has the possibility to receive 23 definitive interested parties, what allows establishing a potential existent demand for the new distributor.

Likewise it was carried out a technical study that determines the capacity of the project in 8 sub-distributors, which represents the 14.5% of the current market. The best location for the assembly of the company is a site located in the barium of Sotomayor, between streets 45 and 50, with careers between 25 and 29; which has the conditions of costs, security, parking areas and easy access, ideals for the setting in march of the project. For the initiation of the project it will have a manager, a commercial coordinator, a boss of activations, an accountant, a cashier, a receptionist and a general services person, with the knowledge and good capacities for giving an excellent service. The financial study was favorable keeping in mind that the initial investment is of \$33.995.324; of those which all are own resources and the margin of utility for each type of service is relatively high (type A: 37.73%, type B: 38.30%, type C: 38.72% and type D and type E, 36.27% and 31.34% respectively); what visualizes a financial viability of the project. The project has a favorable impact on the development of the society; generating new employment opportunities and standing out the progress of a city that is characterized by the commercial impulse that has this type of projects.

*Bachelor's Final Project

** At Distance Education Institute, director: Doctor Luis Eduardo Suárez Caicedo

INTRODUCCION

Las comunicaciones cada día toman mayor importancia en el sector de los negocios, y tiene muchos campos de acción en el mundo moderno, en donde todas las actividades se deben realizar en el menor tiempo posible, creando ambientes de congestión y estrés que en muchas ocasiones se lograría reducir o evitar cuando existen medios que brindan comodidad, agilidad y efectividad. Pero los sistemas de comunicación tienen muchas variables, las cuales generan diferencias sustanciales en cada servicio y por lo tanto en conveniente o no dependiendo de la actividad y necesidad de cada persona.

La posibilidad de crear un nuevo distribuidor del operador Comcel en la ciudad de Bucaramanga, logrará ampliar el cubrimiento del servicio de comunicaciones y dará un mayor respaldo a los subdistribuidores quienes brindan al cliente final la imagen y el servicio de una de la más grandes compañía de telefonía celular del país y que a su vez dependen de la eficacia y eficiencia del trabajo que desempeñan los actuales distribuidores.

Se realizará investigaciones específicas que permitan establecer la viabilidad del proyecto en donde a través de un estudio de mercados se podrá conocer la verdadera demanda del servicio y el mercado potencial que necesita este tipo de empresa. Con la ayuda del estudio técnico se obtendrá una visión clara de cómo se llevará a cabo y qué es lo que se necesita para la puesta en marcha; determinar cómo se conformará la empresa y su organización dependerán de un estudio administrativo adecuado y para determinar la factibilidad del proyecto es necesario cuantificar los estudios antes realizados y demostrar que la inversión que se proyecta hacer, es en realidad rentable para los interesados en el proyecto.

1. GENERALIDADES

El hombre necesita comunicarse, el apetito insaciable de conocimiento y la tendencia a la evolución, han logrado cambios drásticos a través de la historia. La comunicación es un fenómeno entre los seres humanos y las sociedades por el que es posible intercambiar mensajes e información, conocer y poner en común lo que acontece fuera de nosotros o como grupo social. Como fenómeno personal, la comunicación se realiza entre una persona y otra u otras, de manera directa cara a cara y en su realización intervienen todos los sentidos del ser humano. La comprensión de la comunicación humana o personal como de la comunicación social es necesario para lograr armonía, consensos, convenios, acuerdos, equilibrio en la relaciones y para saber como influir entre otros positivamente o lograr los proyectos sociales que nos proponemos en común.

La comunicación y las nuevas tecnologías han cobrado interés y vigencia desde que se puso en manifiesto que la comunicación, elemento constitutivo de lo social es base estratégica para el logro de objetivos en actividades educativas, culturales, políticas, económicas y que las nuevas tecnologías de información y comunicación basadas en circuitos integrados, satélites de comunicación, redes de telecomunicación y la computadora; no solo revolucionan los medios de comunicación, los innova y los modifica, sino que dan lugar a un nuevo sistema de comunicación e información social.

En esta era la información es de valor incalculable, donde el poder se mide por el conocimiento; las personas pueden trabajar desde sus casas, recibir clases a través de Internet, se tienen bancos de datos inmensos, entre otras cosas. El momento histórico en donde nos encontramos está enmarcado por los adelantos

en las comunicaciones; las tecnologías inalámbricas han tenido mucho auge y desarrollo en estos últimos años. Una de las que ha tenido un gran desarrollo ha sido la telefonía celular. Desde sus inicios a finales de los 70, ha revolucionado enormemente las actividades que realizamos diariamente. Los teléfonos celulares se han convertido en una herramienta primordial para la gente común y de negocios; las hace sentir más seguras y las hace más productivas.

A pesar que la telefonía celular fue concebida estrictamente para la voz, la tecnología celular de hoy es capaz de brindar otro tipo de servicios, como datos, audio y video con algunas limitaciones; sin embargo, la telefonía inalámbrica del mañana hará posible aplicaciones que requieran un mayor consumo de ancho de banda.

Martín Cooper fue el pionero en esta tecnología, a él se le considera como "el padre de la telefonía celular" al introducir el primer radioteléfono, en 1.973, en Estados Unidos, mientras trabajaba para Motorola; pero no fue hasta 1.979 cuando aparecieron los primeros sistemas comerciales en Tokio, Japón por la compañía NTT.

En 1981, los países nórdicos introdujeron un sistema celular similar a AMPS (**Advanced Mobile Phone System**); por otro lado, en Estados Unidos, gracias a que la entidad reguladora de ese país adoptó reglas para la creación de un servicio comercial de telefonía celular, en 1.983 se puso en operación el primer sistema comercial en la ciudad de Chicago. Con ese punto de partida, en varios países se diseminó la telefonía celular como una alternativa a la telefonía convencional inalámbrica. La tecnología tuvo gran aceptación, por lo que a los pocos años de implantarse se empezó a saturar el servicio, en ese sentido, hubo la necesidad de desarrollar e implantar otras formas de acceso múltiple al canal y transformar los sistemas analógicos a digitales, con el objeto de darles cabida a

más usuarios. Para separar una etapa de la otra, la telefonía celular se ha caracterizado por contar con diferentes generaciones, entre ellas tenemos:

❖ **Primera generación (1G):** la 1G de la telefonía móvil hizo su aparición en 1.979 y se caracterizó por ser analógica y estrictamente para voz. La calidad de los enlaces era muy baja, tenían baja velocidad (2.400 bauds). En cuanto a la transferencia entre celdas, era muy imprecisa ya que contaban con una baja capacidad (Basadas en **FDMA, Frequency Division Multiple Access**) y además, la seguridad no existía. La tecnología predominante de esta generación es **AMPS (Advanced Mobile Phone System)**.

❖ **Segunda generación (2G):** la 2G arribó hasta 1.990 y a diferencia de la primera se caracterizó por ser digital. El sistema 2G utiliza protocolos de codificación más sofisticados y se emplea en los sistemas de telefonía celular actuales. Las tecnologías predominantes son: **GSM (Global System por Mobile Communications)**; IS-136 (conocido también como TIA/EIA136 o ANSI-136) y **CDMA (Code Division Multiple Access)** y **PDC (Personal Digital Communications)**, éste último utilizado en Japón.

Los protocolos empleados en los sistemas 2G soportan velocidades de información más altas por voz, pero limitados en comunicación de datos. Se pueden ofrecer servicios auxiliares, como datos, fax y **SMS (Short Message Service)**. La mayoría de los protocolos de 2G ofrecen diferentes niveles, en Estados Unidos y otros países se le conocen a 2G como **PCS (Personal Communication Services)**.

❖ **Generación 2.5 G:** muchos de los proveedores de servicios de telecomunicaciones se moverán a las redes 2.5G antes de entrar masivamente a la 3. La tecnología 2.5G es más rápida y más económica para actualizar a 3G. La generación 2.5G ofrece características extendidas, ya que cuenta con más

capacidades adicionales que los sistemas 2G, como: **GPRS (General Packet Radio System)**, **HSCSD (High Speed Circuit Switched)**, **EDGE (Enhanced Data Rates for Global Evolution)**, IS-136B e IS-95Bm entre otros.

❖ **Tercera generación 3G:** la 3G se caracteriza por contener a la convergencia de voz y datos con acceso inalámbrico a Internet; en otras palabras, es apta para aplicaciones multimedia y altas transmisiones de datos.

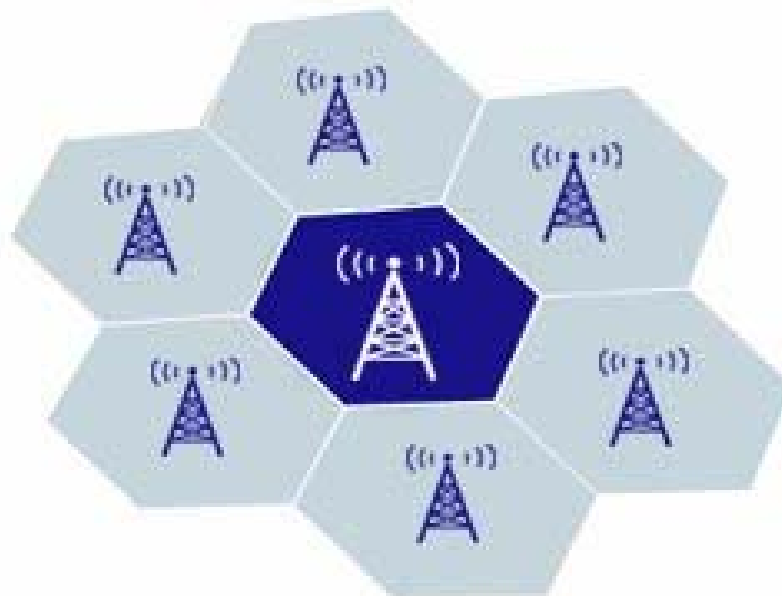
Los protocolos empleados en los sistemas 3G soportan altas velocidades de información y están enfocados para aplicaciones más allá de la voz como audio (mp3), video en movimiento, videoconferencia y acceso rápido a Internet, sólo por nombrar algunos. Así mismo, en un futuro próximo los sistemas 3G alcanzarán velocidades de hasta 384 kbps, permitiendo una movilidad total a usuarios, viajando a 120 kilómetros por hora en ambientes exteriores. También alcanzará una velocidad máxima de 2 Mbps, permitiendo una movilidad limitada a usuarios, caminando a menos de 10 kilómetros por hora en ambientes estacionarios de corto alcance o en interiores.

En relación con las predicciones sobre la cantidad de usuarios que podría albergar 3G, **The Yankee Group** anunció que en el 2.004 hubo más de 1.150 millones en el mundo, comparados con los 700 millones del 2.000. Dichas cifras anuncian un gran número de capital involucrado en la telefonía inalámbrica, lo que con mayor razón las compañías fabricantes de tecnología, así como los proveedores de servicios de telecomunicaciones estarán dispuestos a invertir su capital en esta nueva aventura llamada 3G.

La telefonía móvil se puede definir como aquél sistema de transmisión en el cual el usuario dispone de un terminal que no es fijo y que no tiene cables, y que le permite pues gran movilidad y localización en la zona geográfica donde se encuentre la red. Es un servicio de radio celular se basa en dar cobertura a un

territorio a través de diversas estaciones base, que cada una da un área de cobertura llamada célula (normalmente son hexagonales) con este sistema, el dividir el territorio se evita el problema de la restricción del ancho de banda, pues se podrá transmitir en diferentes frecuencias que no están ocupadas en otras nuevas células (Figura 1). Se realiza a través del reparto de una zona en varias células (áreas más pequeñas), de forma hexagonal, para poder abarcar todo el espacio.

Figura 1. Representación gráfica de una célula.



Fuente: <http://www.cdma200.com>

En cada célula existe una estación base transmisora, con lo cual se pueden tener múltiples canales para el uso de decenas de celulares de manera simultánea. Cuando un usuario pasa de una célula a otra deja la frecuencia que estaba utilizando, para el uso de otro celular y toma la frecuencia libre de la célula a la que pasó.

Cada teléfono celular utiliza dos frecuencias por llamada, por lo que típicamente hay 395 canales de voz por portador de señal; las 42 frecuencias restantes son utilizadas como canales de control; por lo tanto cada celda tiene alrededor de 56 canales de voz disponibles, en otras palabras en cualquier celda pueden hablar 56 personas en sus teléfonos celulares al mismo tiempo; con la transmisión digital, el número de canales disponibles aumenta, por ejemplo el sistema digital **TDMA** puede acarrear el triple de llamadas en cada celda, alrededor de 168 canales disponibles simultáneamente.

Los teléfonos celulares tienen adentro transmisores de bajo poder, muchos teléfonos celulares tienen dos intensidades de señal: 0.6 watts y 3.0 watts. La estación central también transmite a bajo poder. Los transmisores de bajo poder tienen dos ventajas: las transmisiones de la base central y de los teléfonos en la misma celda no salen de ésta, por lo tanto, cada celda puede reutilizar las mismas 56 frecuencias a través de la ciudad. El consumo de energía del teléfono celular, que generalmente funciona con baterías, es relativamente bajo, una baja energía significa baterías más pequeñas; lo cual hace posibles los teléfonos celulares.

La tecnología celular requiere un gran número de bases o estaciones en una ciudad de cualquier tamaño, una ciudad grande puede llegar a tener cientos de torres. Cada ciudad necesita tener una oficina central la cual maneja todas las conexiones telefónicas a teléfonos convencionales y controla todas las estaciones de la región.

En Colombia, la telefonía celular es introducida a finales del año de 1.994, después de una licitación con el gobierno, se determinó que el país quedaría dividido en tres zona para la mejor cobertura del servicio y evitar el monopolio; es así como se dispuso que las empresas de Comcel y Celumovil Oriente se encargarían de la zona oriental; Cocolco y Ocel de la zona Occidental y Celcaribe y Celumovil costa de la costa Caribe del país (Figura 2); teniendo en cuenta que

cada una de las empresas en sus diferentes zonas prestaría el servicio de cada una de las bandas disponibles en Colombia (banda A y B).

Figura 2. Mapa de cobertura del servicio de telefonía celular en Colombia.



Fuente: <http://www.comcel.com>

Las empresas determinaron que la mejor forma de lograr un mayor cubrimiento y en el menor tiempo sería contratando en cada una de las principales ciudades, empresas que se encargaran de ofrecer los servicios de ventas y atención al cliente, pero todo dependería de la casa principal; por ejemplo Bogotá para el caso de Comcel y Celumovil en la zona Oriente. Es así como se da origen a los

primeros *distribuidores*; que para el caso de Comcel en Bucaramanga fueron Electrophone y Celular Sum y para Celumovil fueron Celuphonce y Cellmovil.

Como esto arrojó resultados favorables para la labor de ventas, pero no se cumplía con los márgenes de penetración previstos para los primeros años, se decidió dar autorización a los distribuidores para que contrataran de la misma forma empresas más pequeñas, que se encargarían de cubrir las poblaciones en donde había cobertura, pero poca presencia de la empresa; es así como se forman los primeros *subdistribuidores*.

Los distribuidores inicialmente contaban con un grupo de seis subdistribuidores, hablando de la ciudad de Bucaramanga, esta situación se mantuvo así hasta el momento en que el negocio tomó un rumbo diferente y es en 1.998 cuando nace el concepto de servicio prepago; ya que hasta el momento solo se vendía el servicio conocido como sistema post-pago con el cual los usuarios tenían que cumplir con contratos que para esa época eran de dos años y en muchas ocasiones las personas que se encontraban reportadas por las centrales de riesgos no podían acceder a un celular y es para quienes inicialmente estaba dirigido el servicio de prepago.

Los subdistribuidores manejaban convenios que les permitían lograr buenas utilidades para la empresa y en el caso de Comcel, siempre tenía control sobre los distribuidores a través de pólizas de cumplimiento, que eran una garantía para el pago de comisiones; pero era mucho más fácil mantener el control sobre las pocas empresas existentes en ese momento; cuando el número de subdistribuidores aumentó considerablemente, debido a la acogida que empezó a tener este tipo de servicio. Los convenios que estaban pactados se empezaron a incumplir por parte de los distribuidores.

Hoy en día se debe tener en cuenta que las empresas más grandes proveedoras del servicio lograron comprar la operación de las otras compañías en las diferentes regiones y es así como Comcel absorbió a Ocel y Celcaribe; y Bellsouth (Movistar) compra Celumovil oriente y costa, al igual que Cocelco.

Esto ha provocado que las empresas en su afán de ganar la mayor parte del mercado, han cambiado algunas de las políticas que en cierto modo han dejado en desventaja a los subdistribuidores, que en últimas son los que reciben la menor parte de las ganancias y si a esto se le añade la poca seriedad de los distribuidores en el pago de comisiones y convenios pactados, se nota la necesidad de aprovechar este inconformismo para encaminar una gran fuerza laboral en busca de la mayor penetración del mercado, en el servicio de telefonía celular en la ciudad de Bucaramanga.

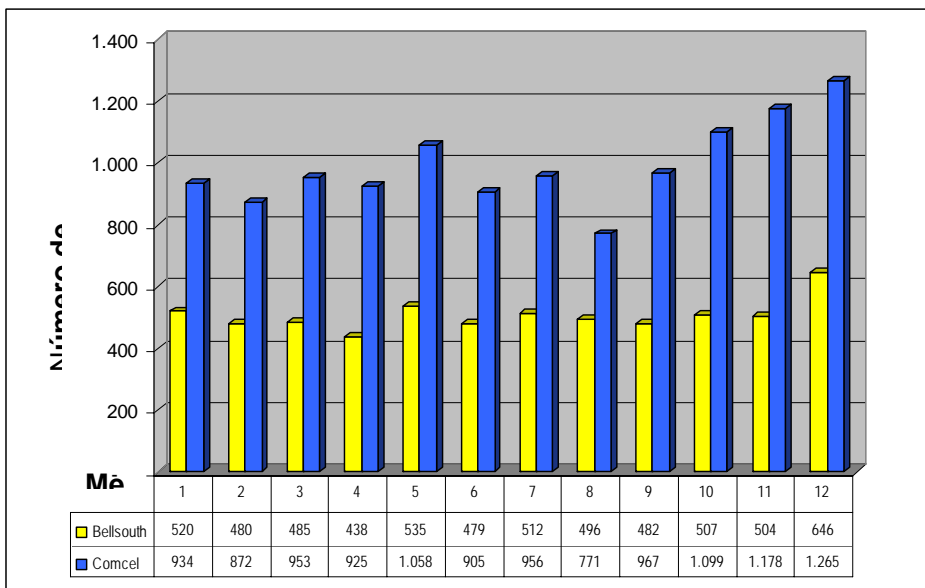
Para tener una visión clara del comportamiento del mercado en la ciudad, se presentan las ventas realizadas en los últimos tres años de las compañías Comcel y Movistar (Bellsouth):

Cuadro 1. Ventas planes postpago y prepago en Bucaramanga – Año 2002

Mes	Bellsouth			Comcel		
	Número líneas postpago	Número líneas prepago	Total mes	Número. líneas postpago	Número líneas prepago	Total mes
Enero	520	280	800	934	704	1.638
Febrero	480	282	762	872	805	1.677
Marzo	485	239	724	953	610	1.563
Abril	438	188	626	925	670	1.595
Mayo	535	178	713	1.058	705	1.762
Junio	479	196	675	905	683	1.588
Julio	512	276	788	956	751	1.707
Agosto	496	317	813	771	711	1.483
Septiembre	482	282	764	967	700	1.667
Octubre	507	218	725	1.099	688	1.787
Noviembre	504	196	700	1.178	853	2.031
Diciembre	646	304	950	1.265	1035	2.300
Total líneas al año	6.084	2.956	9.040	11.883	8.915	20.798

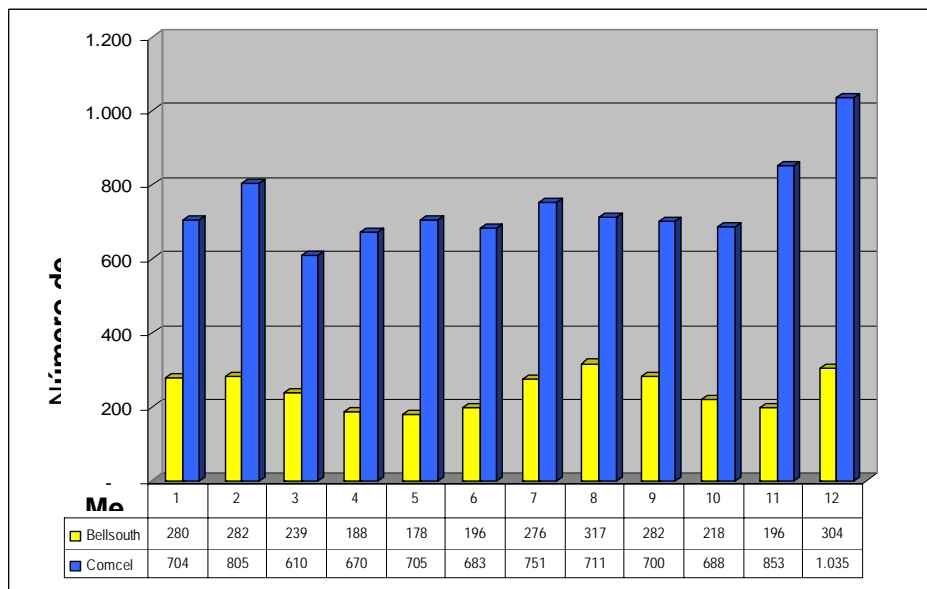
Fuente: Informe general de ventas Comcel – Bellsouth. Regional Oriente, Bucaramanga. Enero 31 de 2.003

Gráfica 1. Ventas planes postpago Bellsouth – Comcel. Año 2.002



Fuente: Informe general de ventas Comcel – Bellsouth. Regional Oriente, Bucaramanga. Enero 30 de 2.003

Gráfica 2. Ventas prepago Bellsouth - Comcel. Año 2.002



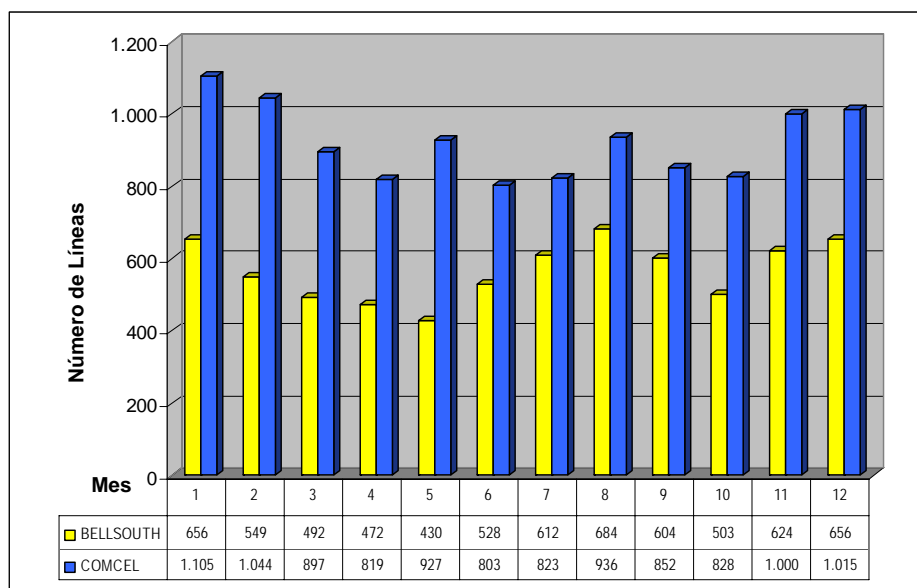
Fuente: Informe general de ventas Comcel – Bellsouth. Regional Oriente, Bucaramanga. Enero 30 de 2.003

Cuadro 2. Ventas planes postpago y prepago en Bucaramanga – Año 2.003

Mes	Bellsouth			Comcel		
	Número líneas postpago	Número líneas prepago	Total mes	Número líneas postpago	Número líneas prepago	Total mes
Enero	656	332	988	1.105	1.020	2.125
Febrero	549	239	788	1.044	1.031	2.075
Marzo	492	221	713	897	933	1.830
Abril	472	254	726	819	887	1.705
Mayo	430	253	683	927	856	1.783
Junio	528	260	788	803	924	1.728
Julio	612	288	900	823	1.006	1.829
Agosto	684	266	950	936	864	1.800
Septiembre	604	247	850	852	818	1.670
Octubre	503	248	750	828	972	1.800
Noviembre	624	351	975	1.000	1.380	2.380
Diciembre	656	419	1.075	1.015	2.060	3.075
Total líneas al año	6.808	3.376	10.184	11.047	12.751	23.798

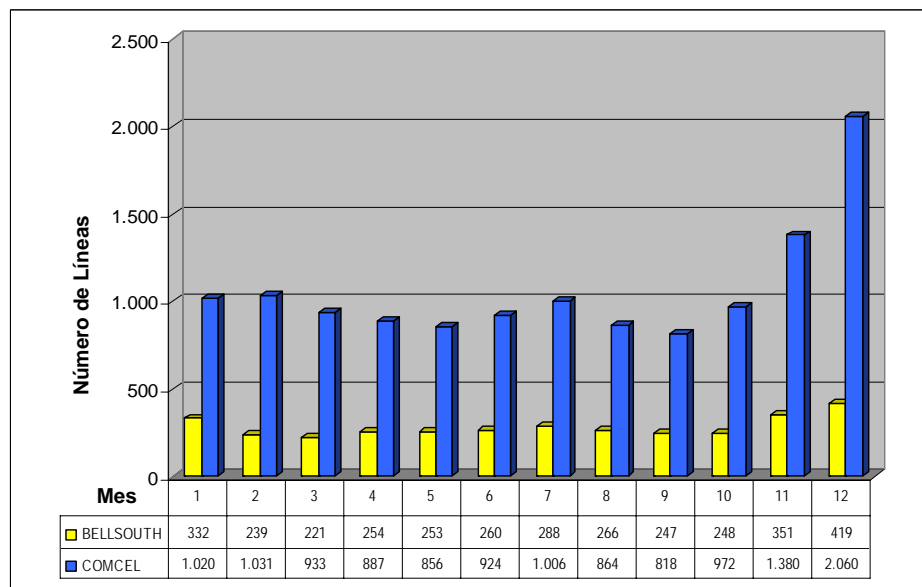
Fuente: Informe general de ventas Comcel – Bellsouth. Regional Oriente, Bucaramanga. Enero 30 de 2.004

Gráfica 3. Ventas planes postpago Bellsouth - Comcel. Año 2.003



Fuente: Informe general de ventas Comcel – Bellsouth. Regional Oriente, Bucaramanga. Enero 30 de 2.004

Gráfica 4: Ventas prepago Bellsouth - Comcel. Año 2.003



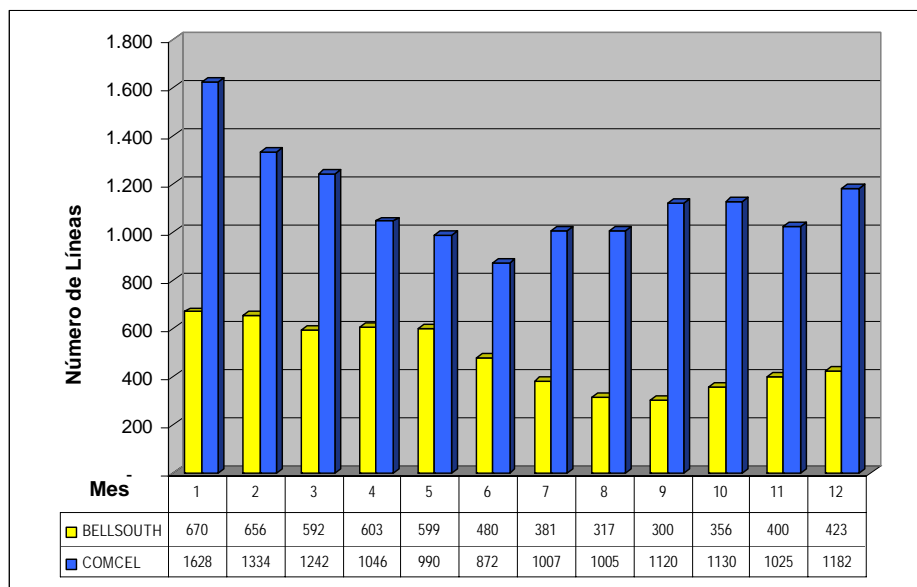
Fuente: Informe general de ventas Comcel – Bellsouth. Regional Oriente, Bucaramanga. Enero 30 de 2.004

Cuadro 3. Ventas planes postpago y prepago en Bucaramanga – Año 2.004

Mes	Bellsouth			Comcel		
	Número líneas postpago	Número líneas prepago	Total mes	Número líneas postpago	Número líneas prepago	Total mes
Enero	670	393	1.063	1628	1502	3130
Febrero	656	369	1.025	1334	966	2300
Marzo	592	386	978	1242	1016	2258
Abril	603	297	900	1046	1005	2050
Mayo	599	352	950	990	1030	2020
Junio	480	258	738	872	1003	1875
Julio	381	244	625	1007	968	1975
Agosto	317	221	538	1005	1088	2093
Septiembre	300	200	500	1120	1189	2308
Octubre	356	406	763	1130	1313	2443
Noviembre	400	460	860	1025	1349	2374
Diciembre	423	756	1.179	1182	1830	3012
Total líneas al año	5.776	4.341	10.117	13.579	14.258	27.837

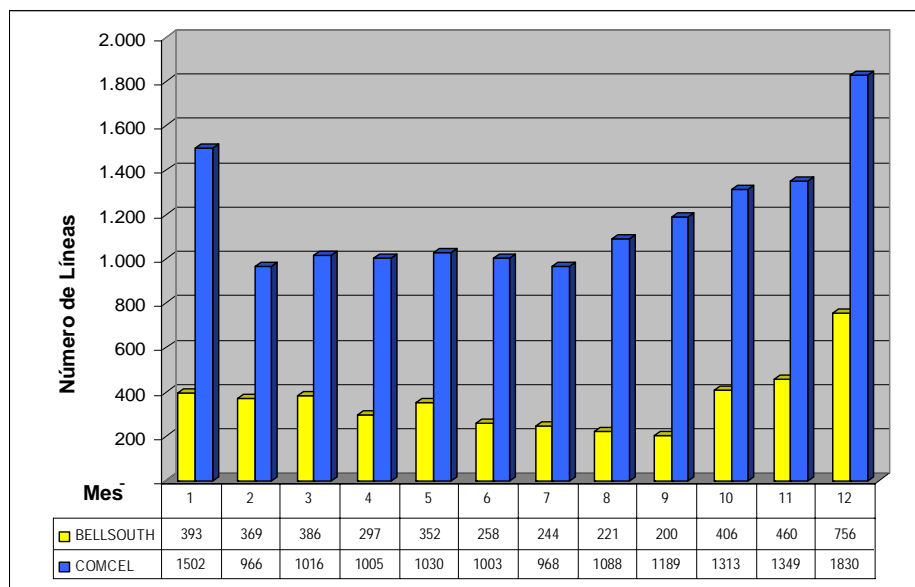
Fuente: Informe general de ventas Comcel – Bellsouth. Regional Oriente, Bucaramanga. Enero 30 de 2.005

Gráfica 5. Ventas planes postpago Bellsouth – Comcel. Año 2.004



Fuente: Informe general de ventas Comcel – Bellsouth. Regional Oriente, Bucaramanga. Enero 30 de 2.005

Gráfica 6. Ventas planes prepago Bellsouth – Comcel. Año 2.004



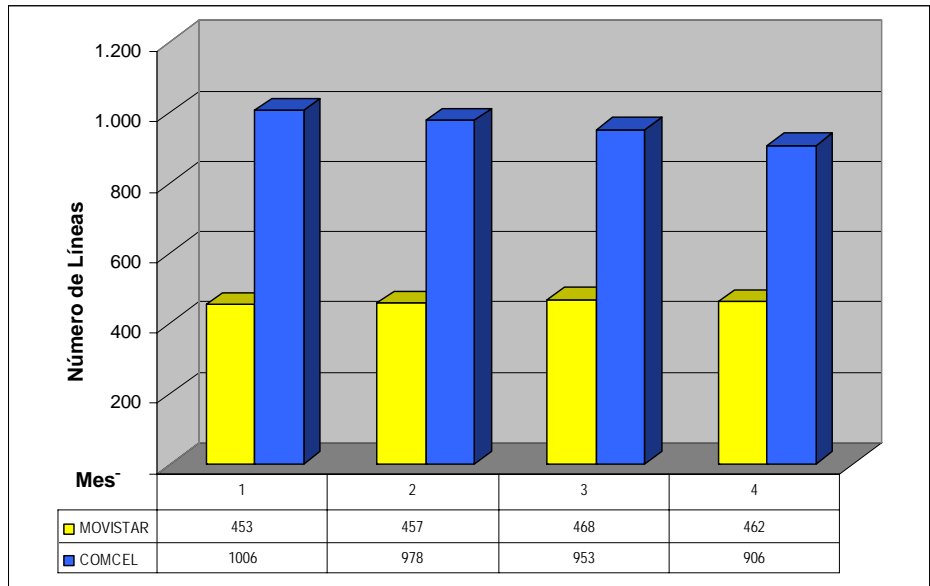
Fuente: Informe general de ventas Comcel – Bellsouth. Regional Oriente, Bucaramanga Enero 30 de 2.005

Cuadro 4. Ventas planes postpago y prepago en Bucaramanga – Año 2.005

Mes	Bellsouth			Comcel		
	Número líneas postpago	Número líneas prepago	Total mes	Número líneas postpago	Número líneas prepago	Total mes
ENERO	453	735	1.188	1006	1706	2713
FEBRERO	457	989	1.447	978	1560	2538
MARZO	468	918	1.385	953	1530	2483
ABRIL	462	2.080	2.542	906	3058	3964
Total líneas al año	1.840	4.722	6.562	3.843	7.854	11.696

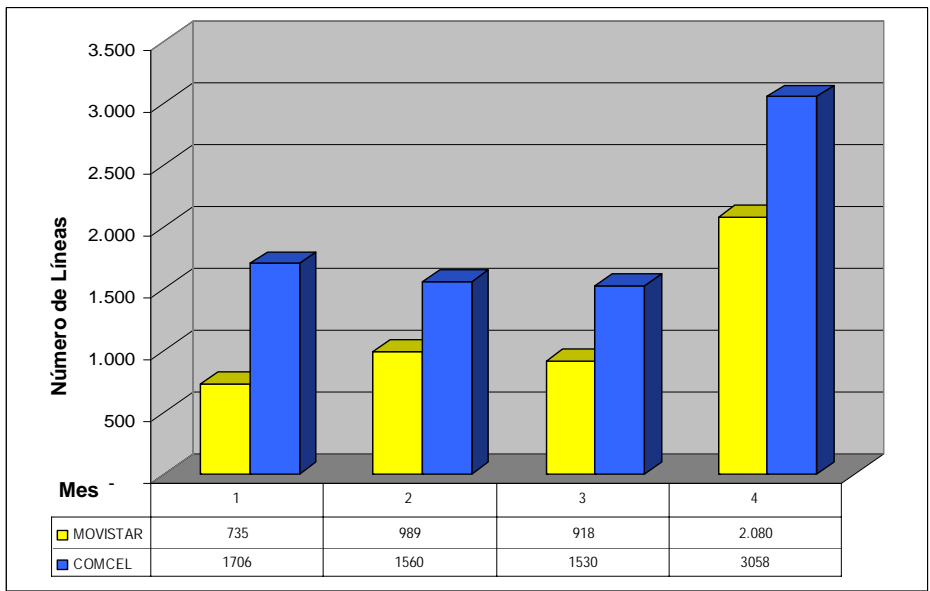
Fuente: Informe general de ventas Comcel –Movistar. Regional Oriente, Bucaramanga. Abril de 2.005

Gráfica 7. Ventas planes postpago Movistar – Comcel. Año 2.005



Fuente: Informe general de ventas Comcel – Movistar. Regional Oriente, Bucaramanga. Abril 30 de 2.005

Gráfica 8. Ventas planes prepago Movistar – Comcel. Año 2.005



Fuente: Informe general de ventas Comcel – Movistar. Regional Oriente, Bucaramanga. Abril 30 de 2.005.

La telefonía celular en Bucaramanga ha mantenido un creciente desarrollo como lo demuestran las estadísticas; esto se debe principalmente a dos situaciones como lo son, el cambio tecnológico que cada una de las empresas ha determinado implementar; en el caso de Comcel GSM y en el de Bellsouth CDMA; este nuevo cambio ha enmarcado un rumbo diferente en el esquema de trabajo de ambas compañías, pero demostrando con posicionamiento en el mercado, la acertada decisión de Comcel en inclinarse por la tecnología GSM que más se vende a nivel mundial, es así que la mayoría de países que tienen telefonía celular manejan dicha tecnología.

La otra situación se manifiesta directamente con la presencia de una nueva compañía de telefonía móvil PCS "OLA" quien con grandes expectativas logra grandes volúmenes de ventas en su primer año de funcionamiento; un millón de abonados lo que ha incentivado en las otras compañías la forma de no perder participación en el mercado.

Para Comcel es importante tener totalmente cubierta todas las zonas del país, lo que ha determinado que introduzca en el caso de Bucaramanga nuevos distribuidores llegando a la fecha a seis que son: Cellular Phone Express, Meltec, Celular Sun, Conexcel, Celtel y Emlasa; cada uno de estos cuentan con un promedio de nueve subdistribuidores en diferentes sectores de la ciudad. Las ventas y el número de abonados han aumentado sustancialmente pero los inconvenientes que se presentan en pagos y manejos administrativos con relación a los subdistribuidores no han mejorado y de esta forma persiste el inconformismo que no permite la mejor labor de penetración en la zona.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General. Establecer las reales posibilidades del mercado para ofrecer un nuevo Distribuidor de telefonía celular adscrito a Comcel, en la ciudad de Bucaramanga.

2.1.2 Específicos

- ❖ Determinar las características primordiales de mercadeo de los actuales distribuidores y su relación con los subdistribuidores.
- ❖ Identificar las necesidades primordiales de los subdistribuidores para la óptima prestación del servicio de ventas.
- ❖ Conocer los gustos y preferencias de los subdistribuidores y asesores al momento de decidir el distribuidor con que han de trabajar.
- ❖ Establecer las razones de la poca fidelidad por parte de los subdistribuidores en mantener relaciones comerciales con las diferentes compañías de telefonía celular.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

2.2.1 Definición, usos y especificaciones del servicio. El distribuidor es una empresa de carácter jurídico que tiene como finalidad primordial representar al proveedor de telefonía celular en la ciudad en el que este se encuentra, con los mismos fundamentos y lineamientos de la compañía (Comcel); que están

encaminados a ofrecer el mejor servicio de telefonía celular a través de su fuerza de venta directa, freelance y subdistribuidores.

Teniendo en cuenta que los productos y servicios en general que prestan todos los distribuidores en la ciudad están enmarcados por unas especificaciones comunes que las determina Comcel; como el precio en planes, equipos y demás productos; no se puede hacer una distinción en dichos aspectos; por lo tanto la diferencia que marcará este nuevo distribuidor estará relacionada con el servicio y atención a la fuerza de ventas y subdistribuidores que en últimas son los que realizan la labor comercial; se quiere organizar un equipo de trabajo sólido que pueda obtener los mejores beneficios y resultados, a través de una excelente capacitación y las más óptimas herramientas y estrategias de trabajo.

Para que la empresa funcione como se tiene planeado, debe tener una infraestructura que brinde a los vendedores directos comodidad y funcionalidad, que les permita realizar una buena labor de ventas; para esto se debe buscar un local amplio, con un buen sitio de parqueo y en una zona comercial que brinde seguridad; al igual que sea de fácil acceso para todos los subdistribuidores y asesores freelance, los cuales tendrán a su disposición espacios amplios para reuniones y capacitaciones y la comunicación directa con el gerente comercial quien estará en disposición de brindarles cualquier tipo de ayuda en el momento oportuno; también se contará con un área para la entrega de contratos y dinero de los mismos y un administrativo que atenderá las labores propias de la actividad del nuevo distribuidor.

2.2.2 Productos sustitutos y complementarios. Dado que la fuente de ingresos está determinada por la venta del servicio de telefonía celular el cual será el producto principal y a este se la añaden servicios complementarios como las tarjetas prepago, envío de mensajes de texto, buzón de mensajes, identificador de llamadas, comseguro, servicio de andiasistencia, servicio técnico, entre otros; y

como sustitutos se encuentran el internet, el beeper, radio teléfono, servicio de llamadas a través de las operadoras de telefonía convencional, el Avantel y la telefonía satelital.

El principal servicio de trabajo de la compañía es el pago de una comisión tanto para la fuerza directa y freelance como para los subdistribuidores quienes merecen el pago oportuno de sus ingresos, los cuales les permitirán fortalecer sus empresas y posicionarse en el mercado de forma sólida y permanente; lo que traerá a la compañía grandes beneficios al obtener la fidelidad de sus integrantes.

Se deben tener en cuenta servicios complementarios relacionados directamente con la labor que prestará la empresa, tales como las bonificaciones, los premios que se establecen por el cumplimiento en las metas de ventas, valores agregados como una constante capacitación, una excelente atención, el mejor servicio y el respaldo que presta la compañía a toda su fuerza de ventas.

2.2.3 Atributos diferenciadores del servicio con respecto a la competencia

Los atributos diferenciadores con respecto a la competencia están directamente relacionados con los ingresos y la atención a la fuerza de ventas; es de entenderse que la empresa recibe totalmente sus ingresos de las ventas, por tal razón se debe concentrar todos los esfuerzos en ellos, quienes son en últimas los que realizan la labor de vender. Teniendo en cuenta dicho precedente, los atributos de la compañía estarán relacionados con el mejoramiento de las condiciones, tanto económicas como de servicio de la fuerza de ventas. Estos atributos serán:

- ❖ Pago de Comisiones cada 30 días.

- ❖ Capacitación constante para todo el personal, que permita fortalecer no solo el nivel de desarrollo profesional, sino también personal y social.

- ❖ Estimular al personal con bonificaciones e incentivos por obtener los mejores resultados en un determinado período de tiempo.
- ❖ Fortalecimiento de las relaciones interpersonales con todos los integrantes de la compañía; a través de convenciones y encuentros sociales en escenarios distintos al laboral.
- ❖ Estímulos al personal administrativo, para obtener la mayor colaboración y compromiso en las actividades propias de su desempeño.
- ❖ Asesoría constante en manejo administrativo y financiero a los subdistribuidores para el fortalecimiento de sus empresas.
- ❖ Servicio de mensajería constante para los subdistribuidores, que les permita agilizar en determinadas situaciones la labor de ventas.
- ❖ Herramientas de comunicación y materiales POP que le ayuden a la fuerza de ventas a cumplir con las metas establecidas por la compañía.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado Potencial. El mercado potencial serán todas las personas y empresas que están relacionadas con el negocio de las comunicaciones, tales como telefonía celular, Internet y telefonía fija entre otros y de la misma forma aquellos que no estén en el negocio, pero que les interese crear empresa o estén en el área de las ventas de servicios.

2.3.2 Mercado Objetivo. El mercado objetivo está conformado por los asesores y empresas de la ciudad de Bucaramanga que están dedicados a la venta del servicio de telefonía celular y que estén interesados en obtener mejores beneficios

por la misma actividad que están realizando actualmente; al igual que toda persona natural o jurídica que esté en capacidad e interés de pertenecer al negocio de las comunicaciones.

2.4 LA DEMANDA

2.4.1 Investigación de mercados

❖ **Planteamiento del problema.** Los distribuidores de telefonía celular de Bucaramanga deben mantener un margen de ventas de acuerdo con unos porcentajes establecidos por Comcel; lo que determina que estos se dividan entre su respectiva fuerza de ventas, normalmente el volumen de ventas más alto es para los subdistribuidores, quienes tienen un compromiso mayor tanto con el distribuidor como con sus respectivas fuerzas de ventas y esquema administrativo.

El distribuidor ofrece al subdistribuidor y fuerza de ventas una comisión por cada venta que este realice, dependiendo del tipo de servicio que adquiera el cliente (planes prepago, post-pago); esta comisión está condicionada a unos parámetros y políticas que se establecen con anterioridad; estos subdistribuidores deben encargarse de enviar los contratos completamente diligenciados y ordenados para realizar su activación y de esta forma obtener como resultado final la entrega del equipo que es recogido en la bodega y llevado al cliente final; al cual se le hace su respectiva entrega y ratificación de los parámetros de ventas anteriormente expuestos, la labor de ventas no culmina sólo con el pago de la comisión, sino por el contrario el usuario nuevo debe ser mantenido a través de una labor de post-venta de mínimo un año contado a partir de la fecha de activación.

Lo importante es determinar en todo este proceso qué es lo que realmente está afectando al subdistribuidor para no estar conforme con la forma de trabajar de los diferentes distribuidores de la ciudad de Bucaramanga.

❖ **Necesidades de información.** Es necesario conocer el tipo de capacitación que reciben los subdistribuidores al momento de iniciar la empresa; al igual que los recursos logísticos y administrativos que determinen el éxito del negocio.

Conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de los distribuidores de la zona en cuanto al precio de las comisiones, periodos de pago, incentivos y bonificaciones. Es necesario establecer la importancia que para el subdistribuidor tiene la ubicación de la empresa, el tipo de instalaciones y la clase de personal que los atiende, entre otros.

Establecer el interés de subdistribuidores y asesores comerciales en encontrar una nueva alternativa en cuanto a calidad de servicio y mejores ingresos, partiendo de la necesidad de la fuerza de ventas en formar parte integral de un equipo de trabajo, que no sólo se interesa por la parte comercial sino también por la parte humana y social.

Establecer las razones por las cuales hay tan poca fidelidad por parte de los subdistribuidores en mantener relaciones comerciales con las diferentes compañías de telefonía celular.

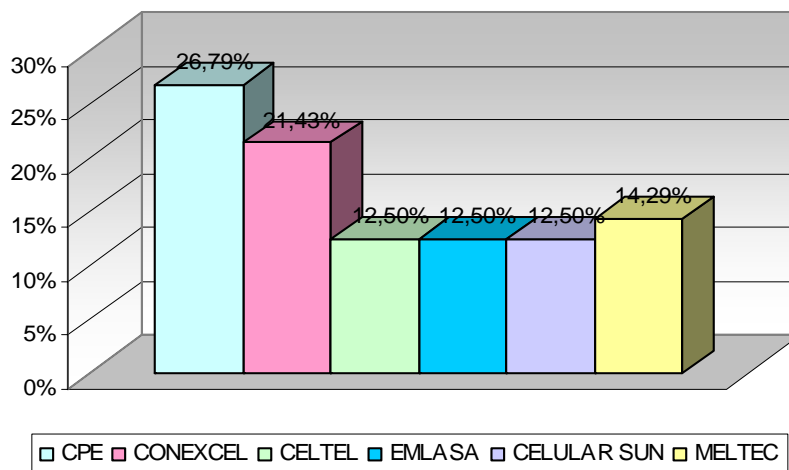
❖ **Ficha técnica.** El estudio que se llevará a cabo requiere de un plan básico que guíe la fase de recolección de datos y el análisis del proyecto de investigación, por tanto se hace necesario la realización en primer lugar de una investigación de tipo exploratorio, siendo su propósito formular hipótesis con referencia a los problemas potenciales y/u oportunidades presentes en la situación de decisión; en segundo lugar se hace referencia a la investigación descriptiva que comprende la determinación del grado al que están asociadas las variables del mercado.

Cuadro 5. Ficha técnica del estudio de investigación.

Tipo de investigación	Es una investigación exploratoria y descriptiva, porque se aprovecharán los conocimientos previos que se tienen sobre el tema planteado, al igual que la información no escrita que poseen personas que por sus conocimientos puede llegar a reunir y a sintetizar con sus experiencias.
Método de investigación	Con el método descriptivo se acudirá a técnicas específicas como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Se parte de la observación que permite reunir datos primarios del mercado objetivo y todas aquellas situaciones pertinentes acerca de las ventajas que se tienen proyectadas ofrecer.
Fuentes de información	Fuente de información primaria: Esta información se obtiene mediante la observación, las encuestas y entrevistas realizadas a los subdistribuidores en la ciudad de Bucaramanga y a las personas conocedoras del tema. Fuentes de información secundarias: información que se obtiene de fuentes externas como publicaciones, textos, prensa, manual de procedimientos de la empresa Comcel y Cámara de Comercio de Bucaramanga.
Técnicas de recolección de información	La técnica de recolección para este proyecto será el Censo, primordialmente a través de encuestas realizadas a los subdistribuidores de la ciudad de Bucaramanga, además de entrevistas y observación directa.
Instrumento	Cuestionarios Estructurados
Modo de aplicación	Directa
Definición de población	La población específica a la cual irá dirigido el proyecto, serán los 56 subdistribuidores de Comcel que tiene la ciudad de Bucaramanga.
Proceso de muestreo	Como la técnica es Censo, no existe cálculo de la muestra.
Marco muestral	Censo a los subdistribuidores de Comcel de la ciudad de Bucaramanga.
Alcance	La ciudad de Bucaramanga (Santander)
Tiempo de aplicación	5 de Noviembre de 2004 – 20 de Noviembre de 2004

❖ **Tabulación, presentación y análisis de resultados**

Gráfica 9. Participación según vinculación con distribuidores Comcel



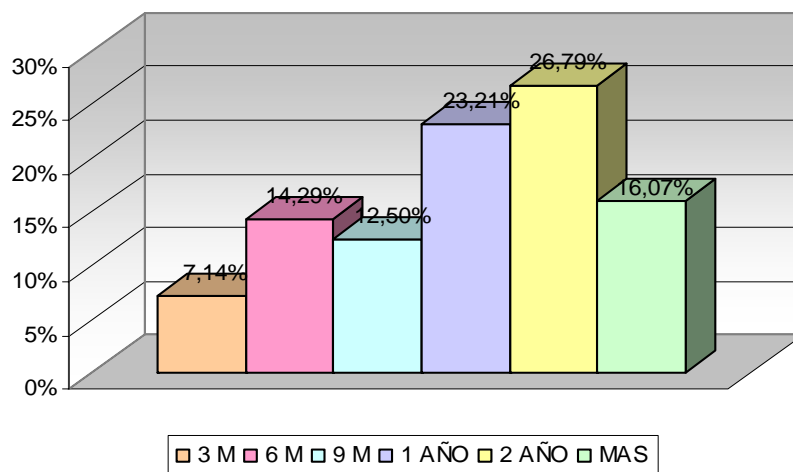
Cuadro 6. Participación según vinculación con distribuidores Comcel

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cellular Phone Express	15	26.79%
Conexcel	12	21.43%
Celtel	7	12.50%
Emlasa	7	12.50%
Celular Sun	7	12.50%
Meltec	8	14.29%
TOTAL	56	100%

Se puede apreciar en la gráfica número nueve que el distribuidor con mayor número de subdistribuidores en la ciudad de Bucaramanga es Cellular Phones Express con un total de 15 puntos que equivale al 26.79% del total, seguido de Conexcel con 12 puntos que corresponde al 21.43%; y Meltec con el 14.29% equivalente a 8 puntos y por último se encuentra igualdad entre los distribuidores Celtel, Emlasa y Celular Sun cada uno 7 puntos, representando el 37.50% restante. Esto tiene en cierto modo una relación coherente al tiempo que cada distribuidor lleva en la ciudad desde que Comcel inicia operaciones.

Cellular Phone Express es el distribuidor más antiguo y el único que es netamente de la región; Conexcel es uno de los distribuidores más grandes a nivel nacional y a pesar de no ser uno de los más antiguos se acerca al CPE; el único que presenta un comportamiento fuera de lo normal es Celular Sun que a pesar de haber ingresado en la zona casi a la par con CPE su nivel de subdistribuidores ha descendido.

Gráfica 10. Antigüedad en la vinculación con distribuidores



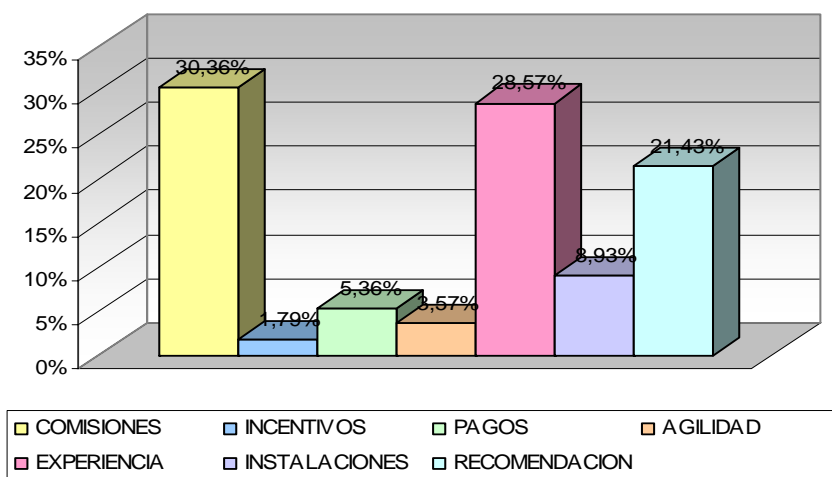
Cuadro 7. Antigüedad en la vinculación con distribuidores

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Tres meses	4	7.14%
Seis meses	8	14.29%
Nueve meses	7	12.50%
Un año	13	23.21%
Dos años	15	26.70%
Más de dos años	9	16.07%
Total	56	100%

Con la gráfica número 10 se quiere dejar en claro la fidelidad de los subdistribuidores con sus respectivos distribuidores y a su vez con Comcel. El

porcentaje más alto se presenta en la permanencia de 2 años con un 26,7%, seguido de los subdistribuidores que tienen un año con un 23.21% y los que tiene más de dos años que son un porcentaje verdaderamente alto (16.07%); los puntos que tienen menos tiempo como 9, 6 y 3 meses, son relativamente el menor porcentaje (33.93%). Esto determina que en general existe una fuerte fidelidad con respecto a la permanencia en los distribuidores y en el negocio de telefonía celular.

Gráfica 11. Principales aspectos para elegir el actual distribuidor

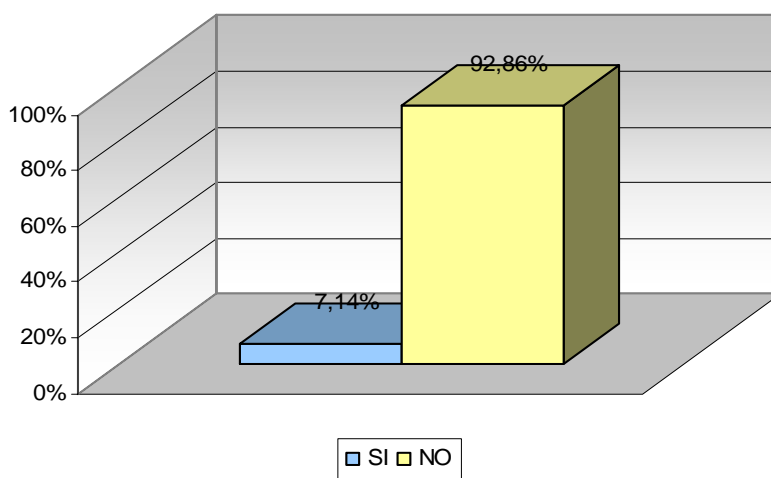


Cuadro 8. Principales aspectos para elegir el actual distribuidor

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Valor en las comisiones	17	30.36%
Incentivos otorgados	1	1.79%
Puntualidad en los pagos	3	5.36%
Ubicación	0	0%
Agilidad en la prestación del servicio	2	3.57%
Experiencia del distribuidor	16	28.57%
Instalaciones	5	8.93%
Recomendaciones	12	21.43%
Total	56	100%

Para la elección del distribuidor, la mayoría de los subdistribuidores tomaron en cuenta el valor de las comisiones con un porcentaje del 30.36% y no muy lejos los que decidieron la vinculación partiendo de la experiencia que pueda tener el distribuidor en el negocio (28.57%) y con un porcentaje del 21.43% los que tomaron la decisión teniendo en cuenta las recomendaciones que se tenían del distribuidor; en aspectos relacionados con las instalaciones, puntualidad en pagos, agilidad en servicio e incentivos ofrecidos, sin que centren su decisión en estos aspectos, pues son porcentajes inferiores al 9% en cada caso. Se pudo determinar que a los subdistribuidores no les incomoda la ubicación del distribuidor. Esta información deja claro que el valor de las comisiones es un factor determinante en el momento de elegir el distribuidor con el que se quiere trabajar.

Gráfica 12. Entrega estado detallado de cuenta de las comisiones antes del pago.

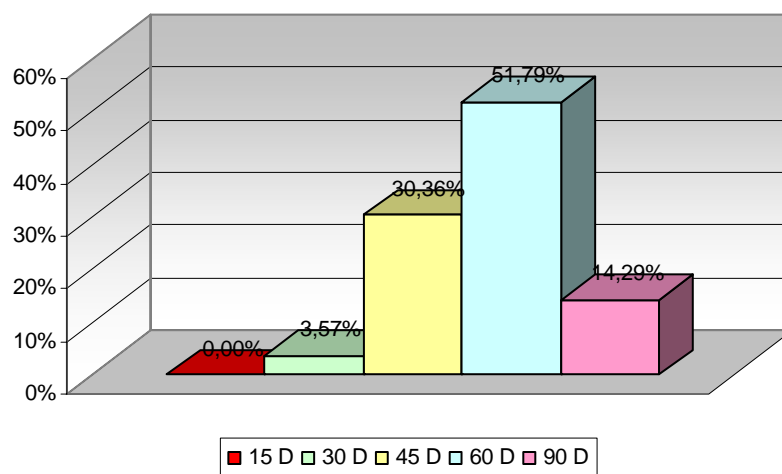


Cuadro 9. Entrega estado detallado de cuenta de las comisiones antes del pago

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	7.14%
No	52	92.86%
Total	56	100%

Con esta pregunta se puede determinar que un 92.86% de los subdistribuidores no reciben con anticipación el estado detallado de las cuentas, lo cual no permite realizar un presupuesto basado en el ingreso que se va a recibir, al igual que realizar algún tipo de corrección si fuera necesario. Esta situación se presenta constantemente en los distribuidores debido a malos procesos administrativos y en muchas ocasiones al manejo indebido del pago realizado por Comcel.

Gráfica 13. Periodo pago de comisiones por el distribuidor



Cuadro 10. Periodo pago de comisiones por el distribuidor

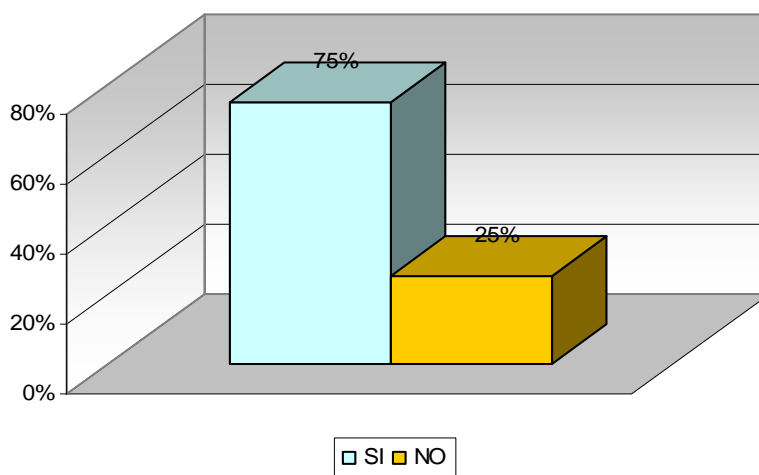
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Quince días	0	0%
Treinta días	2	3.57%
Cuarenta y cinco días	17	30.36%
Sesenta días	29	51.79%
Noventa días	8	14.29%
Total	56	100%

Normalmente los subdistribuidores están recibiendo su pago a los 60 días, que equivale al 51.79%, el 30.36% recibe su pago a los 45 días que es un promedio poco aceptable para poder manejar vendedores y freelance que esperan recibir su

pago en un promedio de 30 días. También se presenta un porcentaje del 14.29% que están recibiendo el pago a los 90 días; se refleja que un porcentaje mínimo está recibiendo el pago en el tiempo justo, un 3.57% a los 30 días; en general el promedio ponderado de los pagos se están realizando a los 59 días.

Esta información deja claro que a pesar que los subdistribuidores no manifestaron mayor importancia en la puntualidad de los pagos al momento de elegir el distribuidor; este aspecto tomó gran interés debido a la poca seriedad de los distribuidores con el pago de las comisiones a pesar que ellos reciben los ingresos por parte de Comcel de forma cumplida (mes vencido).

Gráfica 14. Frecuencia en reclamos al distribuidor



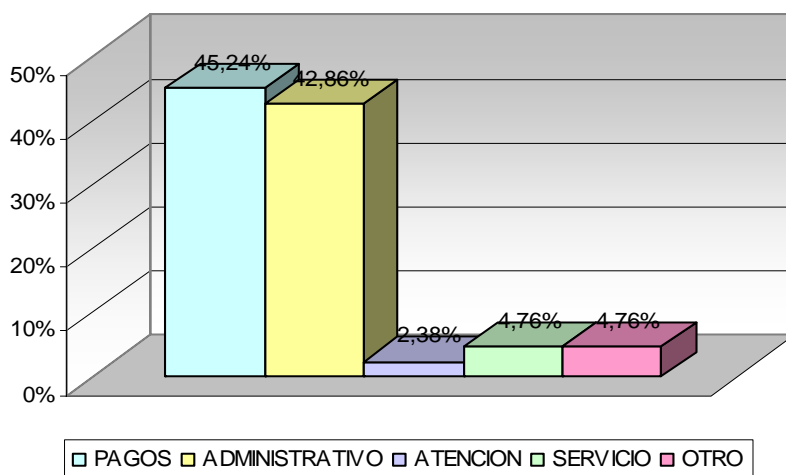
Cuadro 11. Frecuencia en reclamos al distribuidor

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	75%
No	14	25%
Total	56	100%

La mayoría de los subdistribuidores han tenido que realizar reclamos ante el distribuidor en promedio del 75%, mientras que solo un 25% de los mismos no

tienen algún reclamo que realizar al distribuidor; este factor puede determinar que hay en cierta forma algún tipo de desorden administrativo.

Gráfica 15. Tipos de reclamos al distribuidor

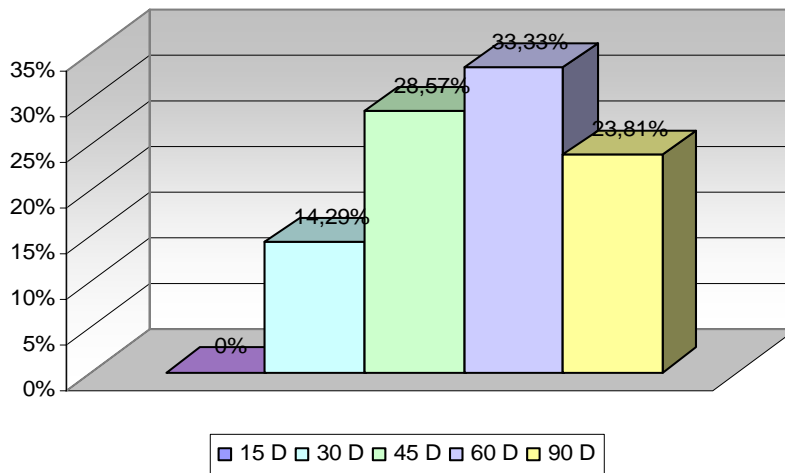


Cuadro 12. Tipos de reclamos al distribuidor

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Por pagos	19	45.24%
Administrativos	18	42.86%
Por atención	1	2.38%
Por servicio	2	4.76%
Otro	2	4.76%
Total	42	100%

Como se puede apreciar los reclamos están enfocados en los pagos y en los reclamos administrativos y representan el 88.1%; mientras que aspectos como atención, servicio y otros como activaciones no representan un porcentaje alto. Es importante trabajar sobre los aspectos que con mayor frecuencia afectan a los subdistribuidores; para actuar en estos problemas y bajar el margen de reclamos.

Gráfica 16. Tiempo de respuesta a reclamos

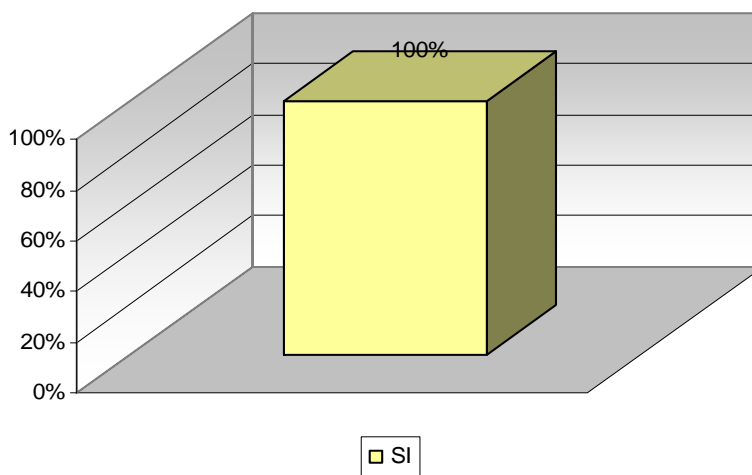


Cuadro 13. Tiempo de respuesta a reclamos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Quince días	0	0%
Treinta días	6	14.29%
Cuarenta y cinco días	12	23.81%
Sesenta días	14	33.33%
Noventa días	10	28.57%
Total	42	100%

Los reclamos normalmente tienen respuesta a los 60 días, que representan el 33.33% y a los 90 días un porcentaje del 28.57%, esto muestra que no se le está brindando la mayor importancia a los problemas que tienen los subdistribuidores; teniendo en cuenta que el promedio general de respuesta de cualquier tipo de reclamo es de 61 días.

Gráfica 17. Frecuencia en capacitación ofrecida por los distribuidores

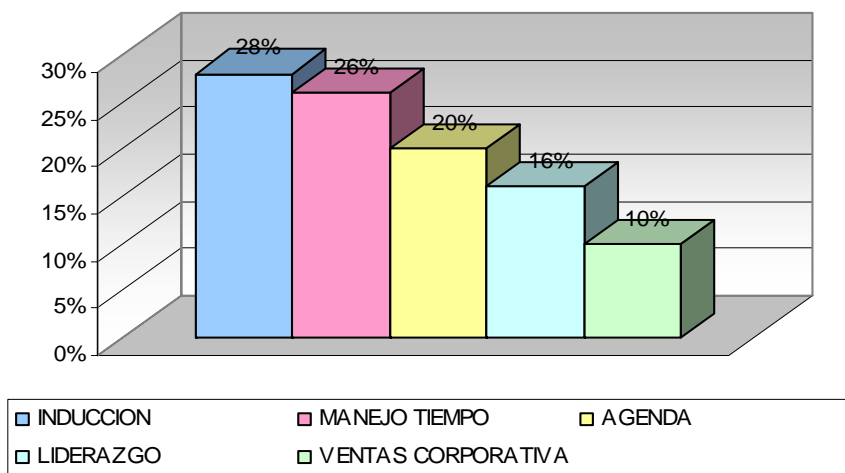


Cuadro 14. Frecuencia en capacitación ofrecida por los distribuidores

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	100%
No	0	0%
Total	56	100%

Para esta pregunta es claro que todos los 56 subdistribuidores que están en la ciudad de Bucaramanga, han recibido en algún momento capacitaciones por parte de su distribuidor.

Gráfica 18. Clases de capacitación ofrecida por el distribuidor



Cuadro 15. Clases de capacitación ofrecida por el distribuidor

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje respecto del total de respuestas	Porcentaje respecto del total de encuestados
Inducción	28	50%	28%
Manejo del tiempo	26	46.6%	26%
Agenda	20	35.7%	20%
Liderazgo	16	28.6%	16%
Ventas corporativas	10	17.8%	10%
Total	100		100%

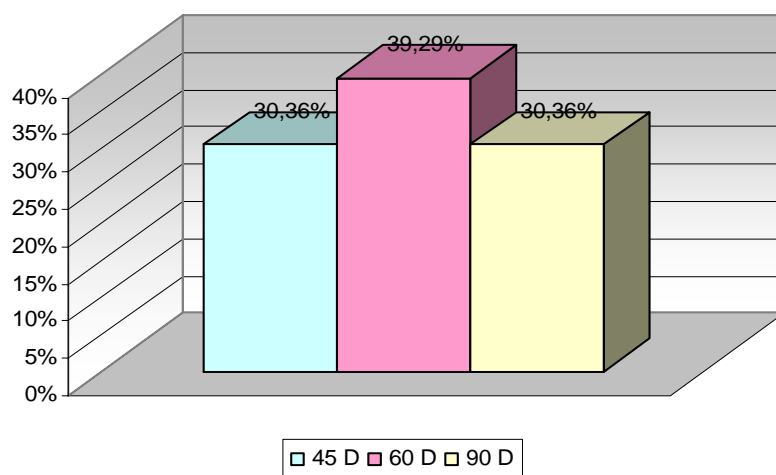
Al analizar el resultado de la pregunta; qué tipo de capacitación han tenido, el 28% de los encuestados respondieron en inducción, seguido del 26% en manejo de tiempo y 20% en agenda, muy cerca se encuentran también con 26% liderazgo y ventas corporativas; teniendo en cuenta que los subdistribuidores seleccionaron para esta pregunta más de una respuesta. Para poder encontrar un porcentaje relacionado con cada respuesta, se tomó como base que todos los encuestados tenían la opción de escoger todos los tipos de capacitación, lo que daría como resultado máximo 280 respuestas; es por esto que se encuentra que un 50%

escogió inducción, que es relativamente lógico por ser el curso relacionado con los principios básicos para emprender el negocio; más sin embargo se esperaba un 100% en esta respuesta; le sigue con un 46.4% el curso de manejo de tiempo que está relacionado directamente con la forma en que un vendedor debe organizar el día de trabajo para poder sacarle el mayor provecho.

El 35.7% corresponde a la agenda, que es un curso en donde se aprende la importancia de utilizar una agenda con el fin de no olvidar nunca una cita con un cliente y programar de manera lógica los compromisos sin importar la fecha de dichas actividades; le siguen el liderazgo, que corresponde a sacar lo mejor de cada persona para realizar una labor de ventas efectiva y ventas corporativas que está relacionado con el manejo especial que se le debe dar a las empresas para poder obtener su fidelidad; con un 28.6% y 17.8% respectivamente.

Como se puede observar, las capacitaciones están enfocadas en la parte comercial y de ventas; por ello es necesario buscar y crear nuevos tipos de capacitaciones que se enfoquen en la parte administrativa y financiera de la empresa.

Gráfica 19. Frecuencia en la realización de capacitaciones

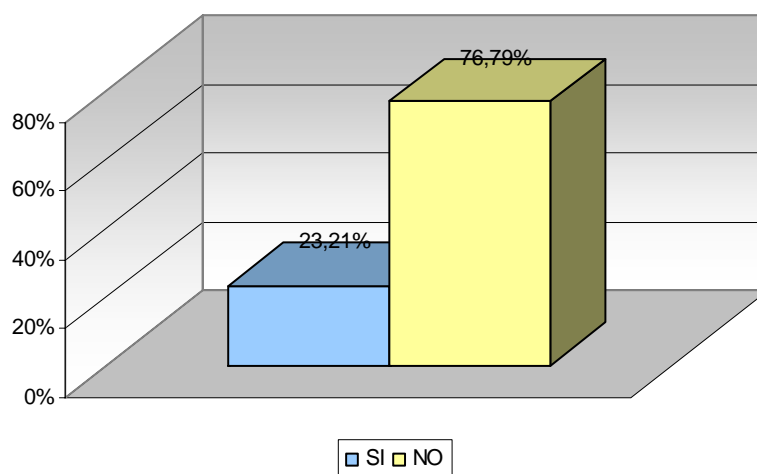


Cuadro 16. Frecuencia en la realización de capacitaciones

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Quince días	0	0%
Treinta días	0	0%
Cuarenta y cinco días	17	30.36%
Sesenta días	22	39.29%
Noventa días	17	30.36%
Total	56	100%

Analizando esta pregunta, se puede apreciar que ningún subdistribuidor está recibiendo capacitación en promedio general antes de los 63 días. El porcentaje más alto está para sesenta días, al cual corresponde un 39.29%. Esta situación merece atención porque es muy importante para el subdistribuidor estar adquiriendo conocimientos, pues en este medio existen variaciones comerciales y tecnológicas que ameritan una capacitación frecuente.

Gráfica 20. Posibilidad de visitas recibidas por parte del distribuidor

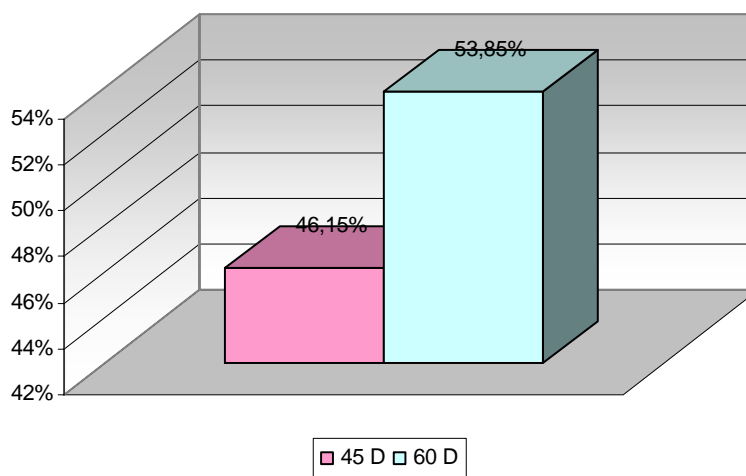


Cuadro 17. Posibilidad de visitas recibidas por parte del distribuidor

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	23.21%
No	43	76.79%
Total	56	100%

Un 76.79% de los subdistribuidores encuestados no reciben visitas de sus distribuidores, este es otro factor importante en la investigación, puesto que no existe una relación estrecha entre ellos, lo cual no les permite un intercambio directo de información, conocimientos y de necesidades adquiridas.

Gráfica 21. Frecuencia con que realiza las visitas el distribuidor

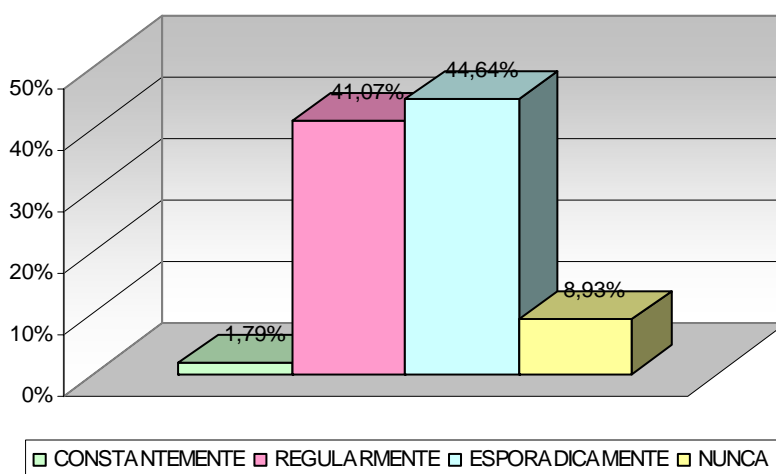


Cuadro 18. Frecuencia con que realiza las visitas el distribuidor

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Quince días	0	0%
Treinta días	0	0%
Cuarenta y cinco días	6	46.15%
Sesenta días	7	53.85%
Total	13	100%

Los subdistribuidores que están siendo visitados por parte de sus distribuidores lo están haciendo a los 53 días en promedio general; observándose que sesenta días es el tiempo predominante con un 53.85%, seguido de cuarenta y cinco días con un porcentaje del 46.15%, lo cual corresponde a tiempos demasiado prolongados para poder conocer por parte del distribuidor las necesidades y requerimientos que sus agentes comerciales poseen.

Gráfica 22. Posibilidad de recibir publicidad y material p.o.p por parte del distribuidor



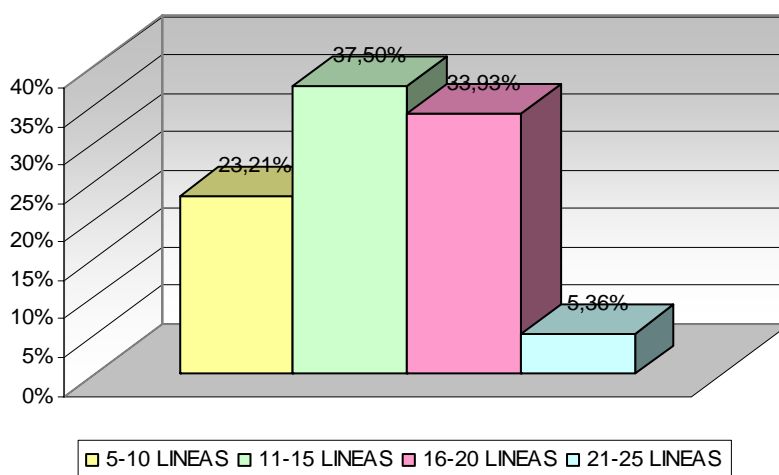
Cuadro 19. Posibilidad de recibir publicidad y material p.o.p. por parte del distribuidor

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Constantemente	1	1.79%
Regularmente	23	41.07%
Esporádicamente	27	44.64%
Nunca	5	8.93%
Total	56	100%

La mayoría de los subdistribuidores respondieron que esporádicamente reciben por parte de su distribuidor material publicitario para incentivar las ventas de la

empresa correspondiendo a un porcentaje del 44.64%, seguido de regularmente con 41.07%, nunca 5% y constantemente sólo un 1%. Con el fin de contribuir a la venta en los subdistribuidores se debe manejar un buen plan publicitario para crear ante el cliente el conocimiento y el interés por el producto y así acrecentar el nivel de utilidad del subdistribuidor.

Gráfica 22. Incremento promedio mensual de las ventas por parte de los subdistribuidores (número de líneas)



Cuadro 20. Incremento promedio mensual de las ventas por parte de los subdistribuidores (número de líneas)

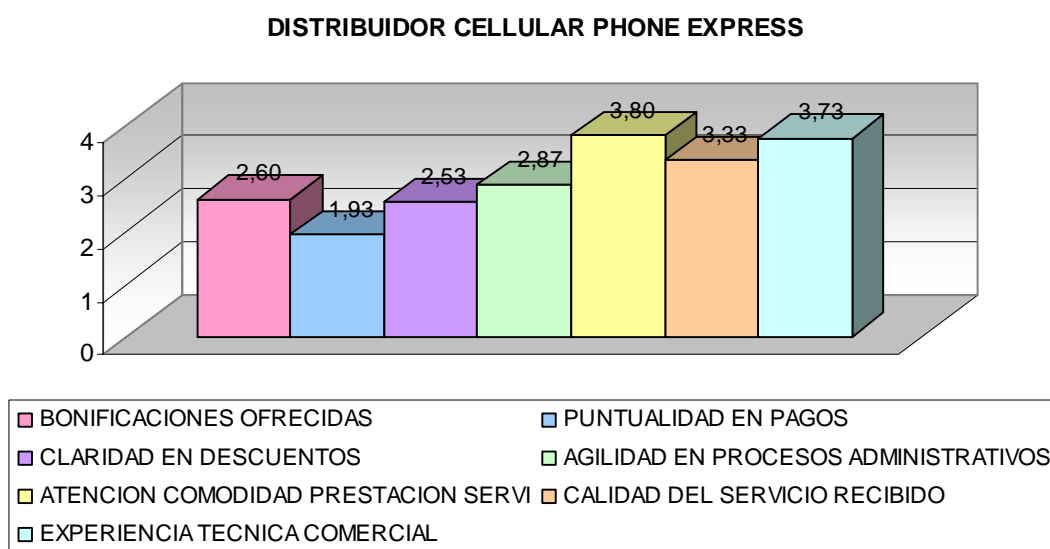
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De 5 a 10 líneas	13	23.21%
De 11 a 15 líneas	21	37.50%
De 16 a 20 líneas	19	33.93%
De 21 a 25 líneas	3	5.36%
De 26 a 30 líneas	0	0%
Total	56	100%

De los 56 subdistribuidores encuestados, 21 de ellos tienen un incremento en las ventas mensuales entre 11 a 15 líneas lo que corresponde a un 37.50%, le sigue de 16 a 20 líneas un 33.93%; de 5 a 10 líneas un porcentaje de 23.21%, estos resultados permiten observar, que en general independientemente del promedio que hayan obtenido los subdistribuidores están aumentando su nivel de ventas mensualmente, lo que indica que todos a nivel comercial son clientes para un nuevo distribuidor.

Cuadro 21. Grado de calificación de los diferentes aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor.

Tabla de calificación				
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
5	4	3	2	1

Gráfica 24. Clasificación de Cellular .Phone .Express. con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor

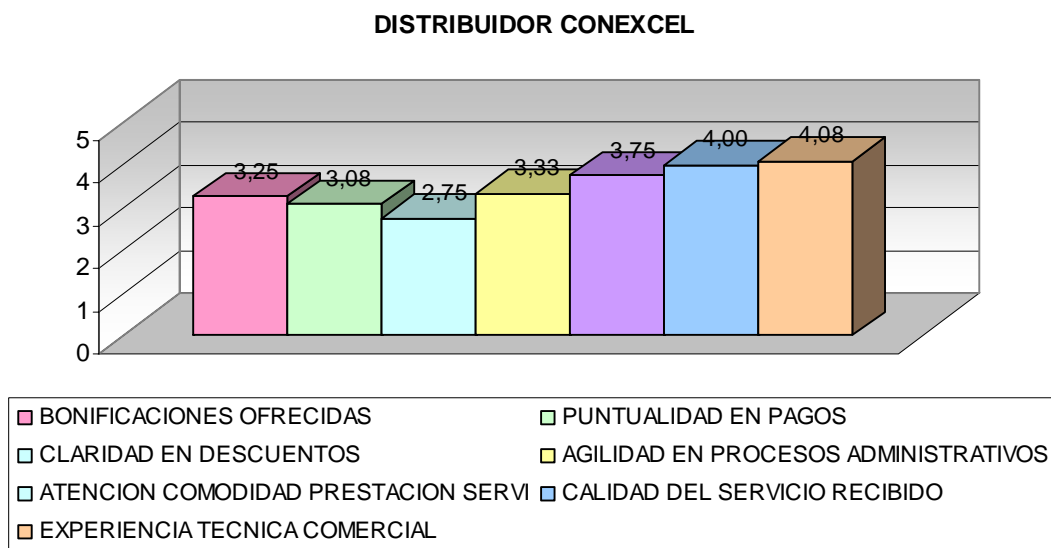


Cuadro 22. Clasificación de Cellular .Phone Express con relación a los aspectos de mayor importancia para el subdistribuidor

Respuestas	Puntaje Máximo	Puntaje obtenido	Calificación
Bonificaciones e incentivos ofrecidos	75	39	2.60
Puntualidad en pagos	75	29	1.93
Claridad en los descuentos realizados	75	38	2.53
Agilidad en los procesos administrativos	75	43	2.07
Atención y comodidad para la prestación del servicio	75	57	3.80
Calidad del servicio recibido	75	50	3.33
Experiencia técnica y comercial	75	56	3.73

Para Cellular Phone Express su mayor fortaleza está en la atención y comodidad en la prestación del servicio a sus subdistribuidores, para lo cual de un puntaje máximo de 75 aplicado con base en los 15 subdistribuidores adjuntos a CPE, teniendo en cuenta que la máxima calificación que puede obtener cualquier distribuidor es la de excelente que equivale a cinco puntos como lo indica el cuadro 21, logró 57 puntos lo cual le da una calificación de 3.80; le sigue la experiencia técnica y comercial con una calificación de 3.73, calidad en el servicio recibido una calificación de 3.33 y el puntaje más bajo está en la puntualidad en los pagos con una calificación de 1.93.

Gráfica 25. Clasificación de Conexcel con relación a los aspectos de mayor importancia para los subdistribuidores

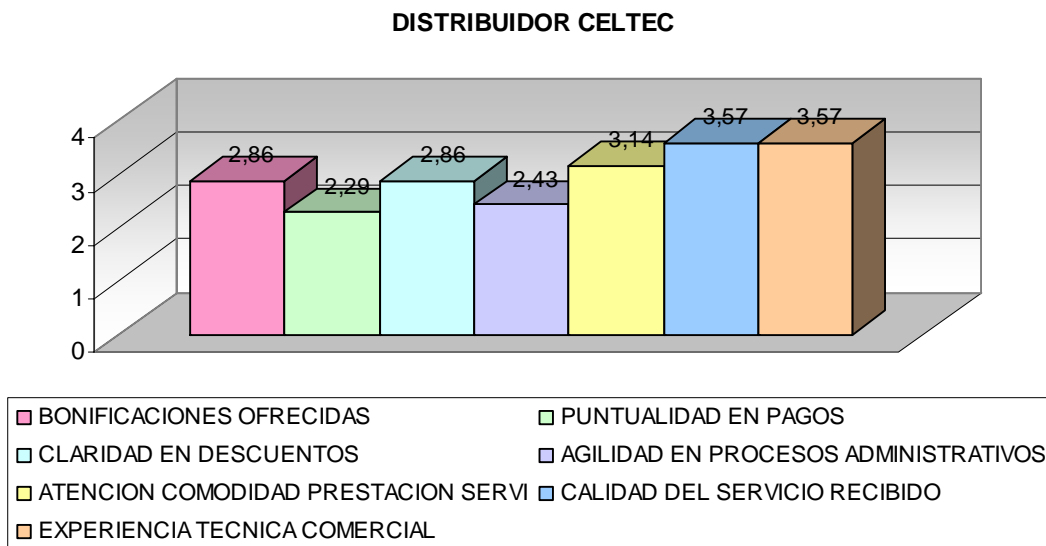


Cuadro 23. Clasificación de Conexcel con relación a los aspectos de mayor importancia para los subdistribuidores

Respuestas	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Calificación
Bonificaciones e incentivos ofrecidos	60	39	3.25
Puntualidad en pagos	60	37	3.08
Claridad en los descuentos realizados	60	33	2.75
Agilidad en los procesos administrativos	60	40	3.33
Atención y comodidad para la prestación del servicio	60	45	3.75
Calidad del servicio recibido	60	48	4.00
Experiencia técnica y comercial	60	49	4.08

Para Conexcel la mayor calificación estuvo en la experiencia técnica y comercial con un promedio de 4.08, seguido de calidad en el servicio con una calificación de 4.00 puntos y su menor calificación fue en la claridad en los descuentos realizados con 2.75.

Gráfica 26. Clasificación de Celtel con relación a los aspectos de mayor importancia para los subdistribuidores

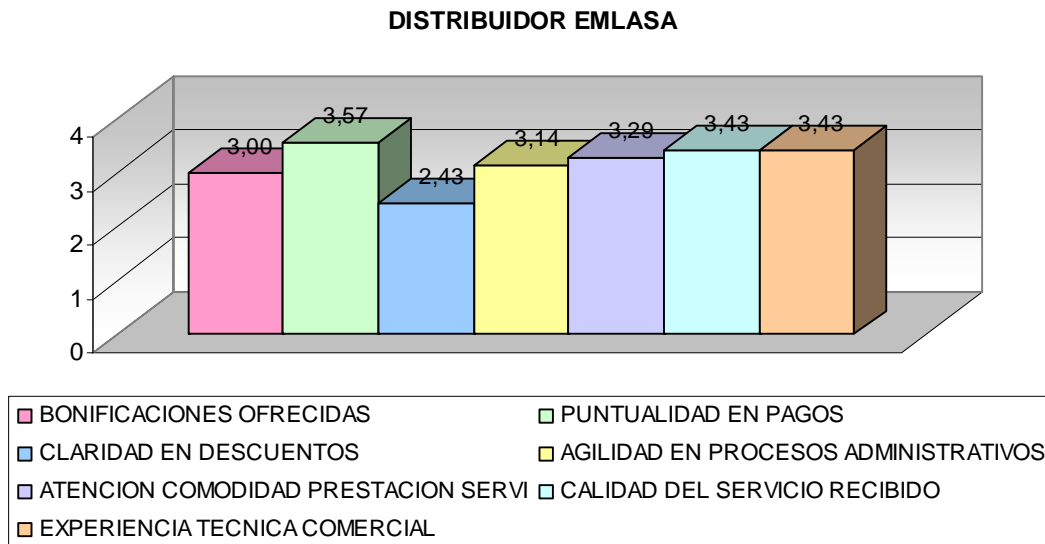


Cuadro 24. Clasificación de Celtel con relación a los aspectos de mayor importancia para los subdistribuidores

Respuestas	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Calificación
Bonificaciones e incentivos ofrecidos	35	20	2.86
Puntualidad en pagos	35	16	2.29
Claridad en los descuentos realizados	35	20	2.86
Agilidad en los procesos administrativos	35	17	2.43
Atención y comodidad para la prestación del servicio	35	22	3.14
Calidad del servicio recibido	35	25	3.57
Experiencia técnica y comercial	35	25	3.57

Para el distribuidor Celtec la mayor puntuación estuvo en la calidad del servicio recibido y la experiencia técnica – comercial la calificación fue igual con 3.57, seguida de claridad en los descuentos realizados con una calificación de 2.86, para bonificaciones e incentivos ofrecidos la calificación fue de 2.86 y la de menor calificación al igual que CPE fue la puntualidad en pagos con un 2.29.

Gráfica 27. Clasificación de Emlasa con relación a los aspectos de mayor importancia para los subdistribuidores

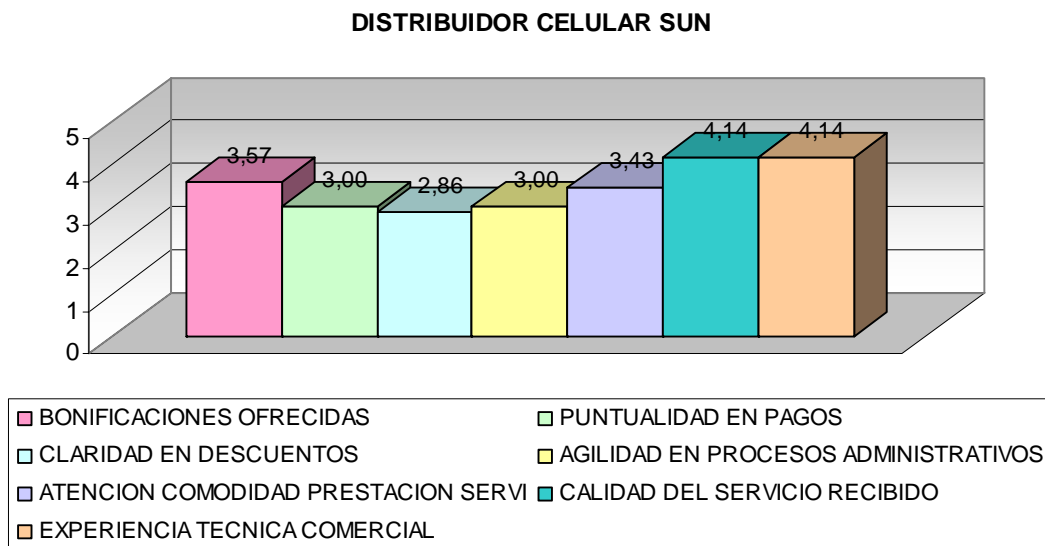


Cuadro 25. Clasificación de Emlasa con relación a los aspectos de mayor importancia para los subdistribuidores

Respuestas	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Calificación
Bonificaciones e incentivos ofrecidos	35	21	3.00
Puntualidad en pagos	35	25	3.57
Claridad en los descuentos realizados	35	17	2.43
Agilidad en los procesos administrativos	35	22	3.14
Atención y comodidad para la prestación del servicio	35	23	3.29
Calidad del servicio recibido	35	24	3.43
Experiencia técnica y comercial	35	24	3.43

Emlasa su mayor puntaje lo logra en puntualidad en los pagos con una calificación de 3.57, calidad del servicio recibido y experiencia técnico – comercial con una calificación igual de 3.43, para atención y comodidad en la prestación del servicio una calificación de 3.29 y la calificación más baja fue en las bonificaciones e incentivos ofrecidos al subdistribuidor con 3.00.

Gráfica 27. Clasificación de Celular Sun con relación a los aspectos de mayor importancia para los subdistribuidores

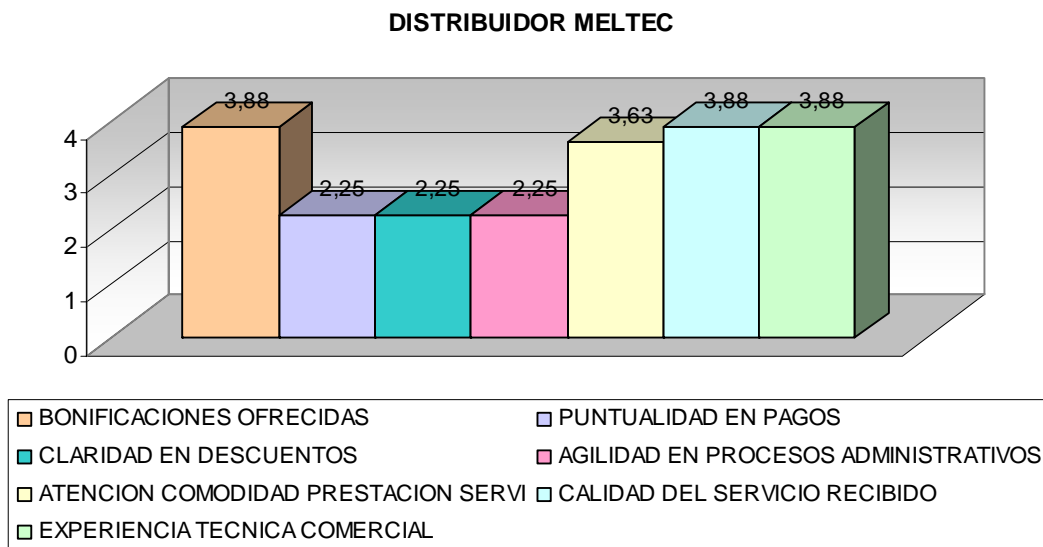


Cuadro 26. Clasificación de Celular Sun con relación a los aspectos de mayor importancia para los subdistribuidores

Respuestas	Puntaje Máximo	Puntaje obtenido	Calificación
Bonificaciones e Incentivos ofrecidos	35	25	3.57
Puntualidad en pagos	35	21	3.00
Claridad en los descuentos realizados	35	20	2.86
Agilidad en los procesos administrativos	35	21	3.00
Atención y comodidad para la prestación del servicio	35	24	3.43
Calidad del servicio recibido	35	29	4.14
Experiencia técnica y comercial	35	29	4.14

Para Celular Sun igualmente sus mayores puntajes están entre calidad del servicio recibido y la experiencia técnico – comercial con una calificación de 4.14, la claridad en los descuentos realizados al subdistribuidor fue la menor calificación obtenida con tan solo 2.86.

Gráfica 29. Clasificación de Meltec con relación a los aspectos de mayor importancia para los subdistribuidores



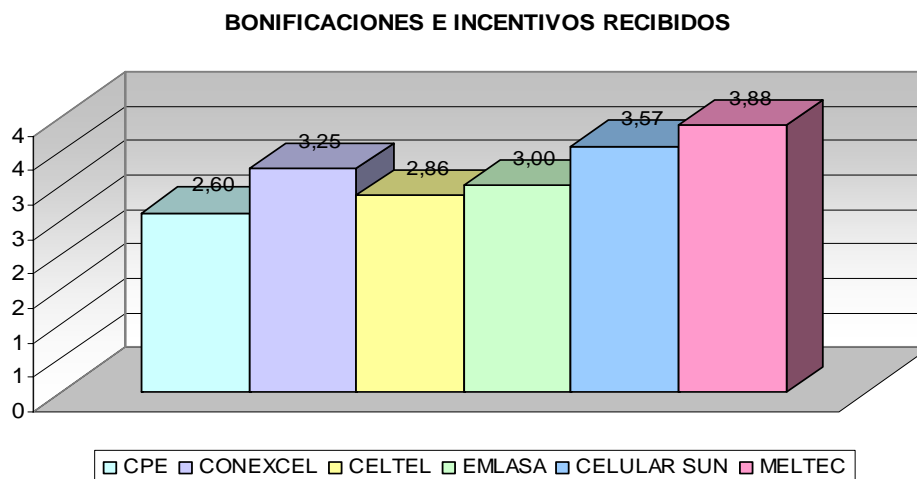
Cuadro 27. Clasificación de Meltec con relación a los aspectos de mayor importancia para los subdistribuidores

Respuestas	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Calificación
Bonificaciones e incentivos ofrecidos	40	31	3.88
Puntualidad en pagos	40	18	2.25
Claridad en los descuentos realizados	40	18	2.25
Agilidad en los procesos administrativos	40	18	2.25
Atención y comodidad para la prestación del servicio	40	29	3.63
Calidad del servicio recibido	40	31	3.88
Experiencia técnica y comercial	40	31	3.88

Para Meltec, del puntaje máximo de 40 alcanzó 31 puntos en calidad del servicio recibido y experiencia técnica lo cual significa una calificación de 3.88, para atención y comodidad en la prestación del servicio alcanzó un 3.63, claridad en los descuentos, agilidad en los procesos y puntualidad en los pagos una calificación igual de 2.25 siendo estas las menores obtenidas.

❖ Las siguientes gráficas son comparaciones de las calificaciones de los diferentes aspectos de evaluación de los distribuidores.

Gráfica 30. Comparación de las bonificaciones e incentivos recibidos por los distribuidores



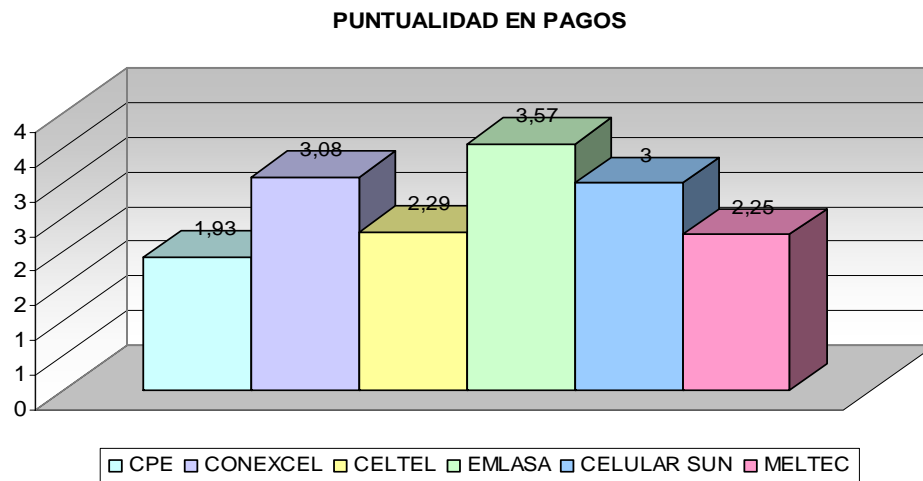
Cuadro 28. Comparación de las bonificaciones e incentivos recibidos por los distribuidores

Respuestas	Calificación
Cellular phone express	2.60
Conexcel	3.25
Celtel	2.06
Emlasa	3.00
Celular sun	3.57
Meltec	3.88

La mayor calificación en bonificaciones e incentivos la obtuvo el distribuidor Meltec con 3.88 y la más baja calificación en este ítem fue Celtel con 2.06. Esta situación se puede presentar debido a que Meltec tiene como estrategia de mercadeo y de captación de subdistribuidores un fuerte plan de incentivos y normalmente los cumple a cabalidad, lo que es ratificado con su calificación, mientras que Celtel de alguna forma solo maneja los incentivos dados directamente por Comcel y no

establece una iniciativa propia que le permita marcar la diferencia entre sus vendedores.

Gráfica 31. Comparación de la puntualidad en pagos en los distribuidores



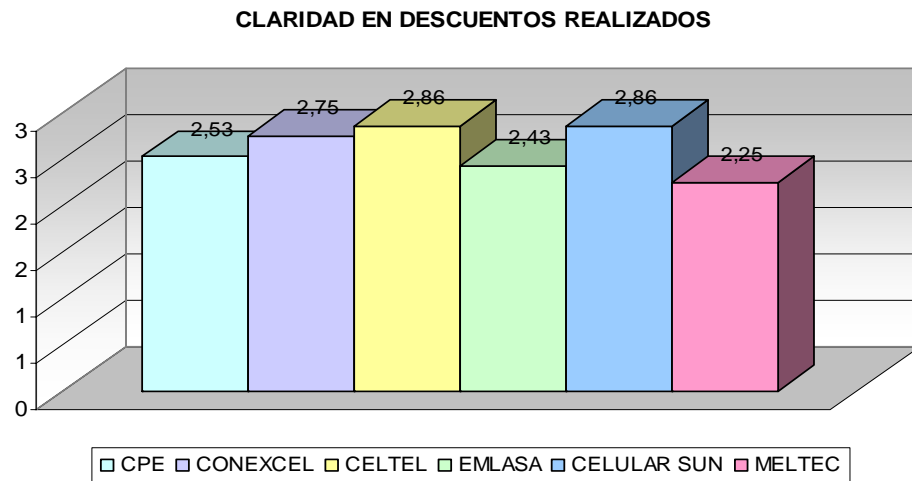
Cuadro 29. Comparación de la puntualidad en pagos en los distribuidores

Respuestas	Calificación
Cellular Phone Express	1.93
Conexcel	3.08
Celtel	2.29
Emlasa	3.57
Celular Sun	3.00
Meltec	3.25

Emlasa tiene la mayor calificación en la puntualidad en los pagos con una calificación de 3.57 y Cellular Phone Express tan solo una calificación de 1.93. Este es el aspecto de mayor importancia para los subdistribuidores y la calificación obtenida por Emlasa deja bien posicionado al distribuidor en la zona, teniendo en cuenta que es el más nuevo; pero también puede ser la razón por la cual los subdistribuidores no han detectado gran inconveniente. CPE a pesar de ser el distribuidor más antiguo de la zona no se ha preocupado por mejorar la imagen

que proyecta de mal pagador; la cual sería la mejor herramienta para competir con los distribuidores grandes que vienen de Bogotá.

Gráfica 32. Comparación de la claridad en los descuentos por parte de los distribuidores

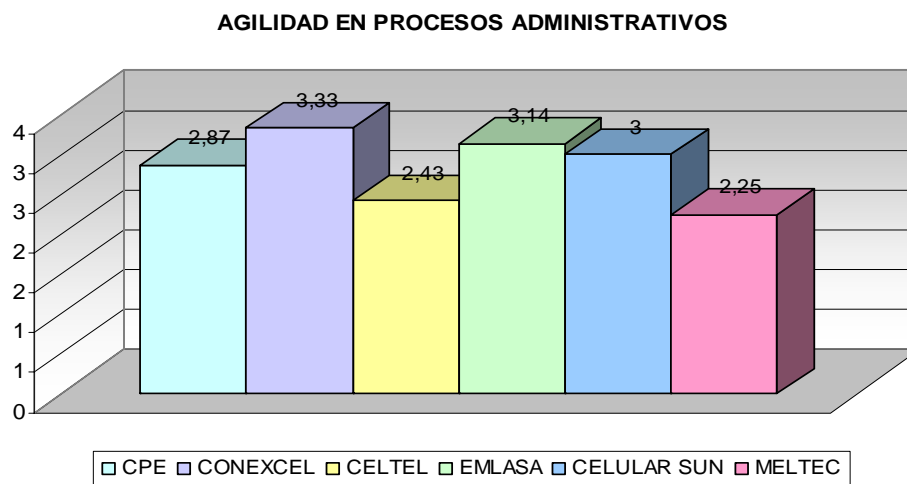


Cuadro 30. Comparación de la claridad en los descuentos realizados por parte de los distribuidores

Respuestas	Calificación
Cellular Phone Express	2.53
Conexcel	2.75
Celtel	2.86
Emlasa	2.43
Celular Sun	2.86
Meltec	2.25

En esta respuesta Celtel y Celular Sun obtuvieron la misma calificación 2.86 para claridad en los descuentos realizados y Meltec el más bajo con 2.25. En este aspecto todos los distribuidores obtuvieron una calificación por debajo del promedio; sin importar quien obtuvo la mejor o peor nota, es de suma importancia aplicar los correctivos necesarios y de esta forma entregar claramente un informe al subdistribuidor que le permita realizar algún reclamo y organizar sus fuentes de ingreso.

Gráfica 33. Comparación de la agilidad en los procesos administrativos

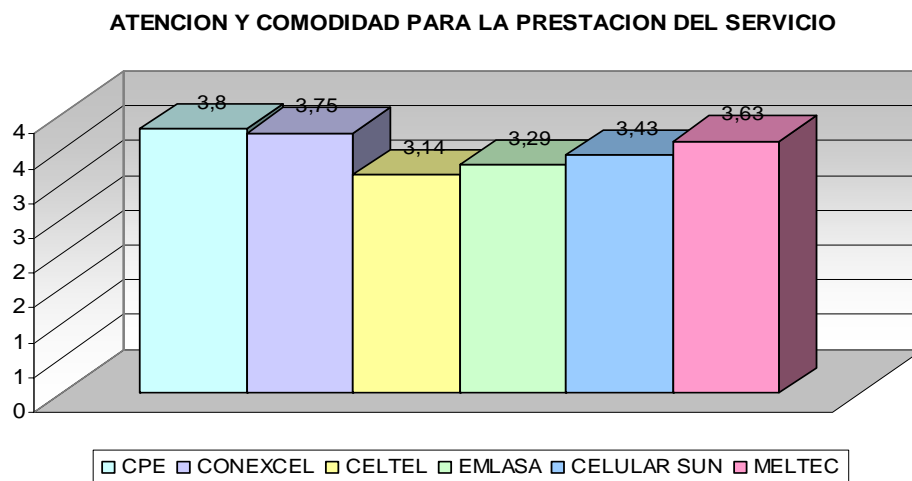


Cuadro 31. Comparación de la agilidad en los procesos administrativos

Respuestas	Calificación
Cellular Phone Express	2.87
Conexcel	3.33
Celtel	2.43
Emlasa	3.14
Celular Sun	3.00
Meltec	2.25

Conexcel tiene la mayor calificación en agilidad en los procesos administrativos con una calificación de 3.33 y la menor calificación fue para Celtel. La calificación de Conexcel a pesar de ser la mayor no es la mejor en general con la de todos los demás distribuidores, que tienen resultados regulares, que demuestran el verdadero desorden administrativo en que se encuentran.

Gráfica 34. Comparación de la atención y comodidad en la prestación del servicio

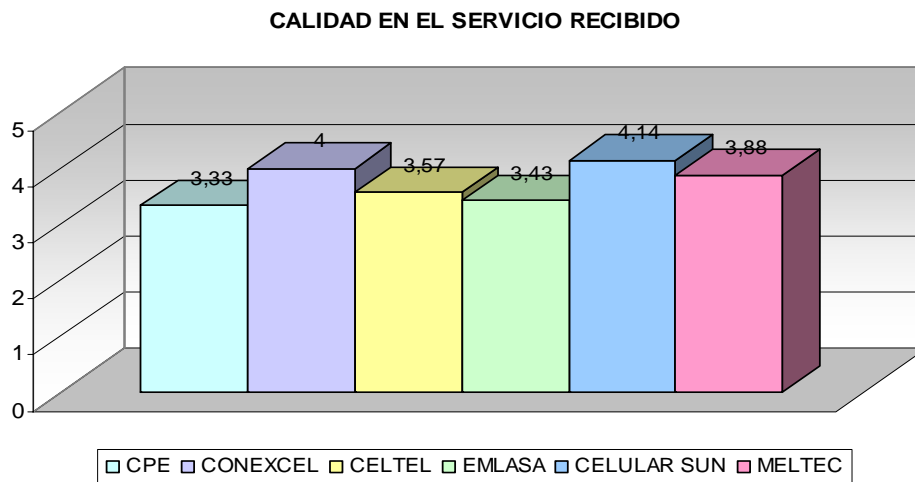


Cuadro 32. Comparación de la atención y comodidad en la prestación del servicio

Respuestas	Calificación
Cellular Phone Express	3.80
Conexcel	3.75
Celtel	3.14
Emlasa	3.29
Celular Sun	3.43
Meltec	3.63

Mayor calificación en atención y comodidad en la prestación del servicio fue para Meltec con 3.63 y 3.14 para Celtel siendo esta la puntuación más baja. En relación con este punto de comparación los distribuidores obtuvieron calificaciones altas, teniendo en cuenta que todos cuentan con una infraestructura física excelente y la cantidad adecuada de personal para la atención de los subdistribuidores.

Gráfica 35. Comparación de la calidad en el servicio

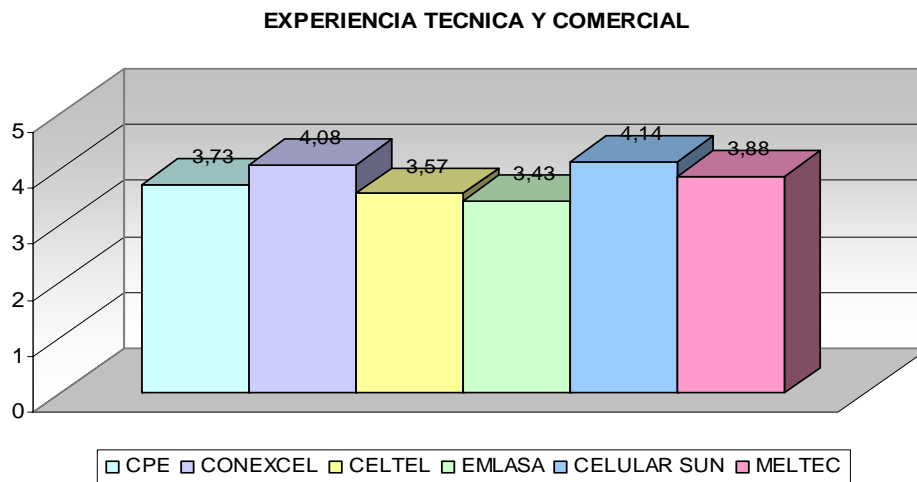


Cuadro 33. Comparación de la calidad en el servicio

Respuestas	Calificación
Cellular Phone Express	3.33
Conexcel	4.00
Celtel	3.57
Emlasa	3.43
Celular Sun	4.14
Meltec	3.88

Celular Sun tiene mayor calidad en el servicio prestado a sus subdistribuidores con una calificación de 4.14, la menor calificación es para Cellular Phone Express con 3.33. Para este aspecto se observa una calificación alta para todos los distribuidores y está relacionado directamente con el servicio de activaciones de los planes, entrega de equipos, recepción de equipos para garantía y expedición de facturas entre otros. Para el caso de CPE que obtuvo la calificación más baja; debe tener repercusión la cantidad de contratos que activan y la cantidad de subdistribuidores que manejan, lo que hace que estos procesos presenten ciertas demoras.

Gráfica 36. Comparación en la experiencia técnica y comercial

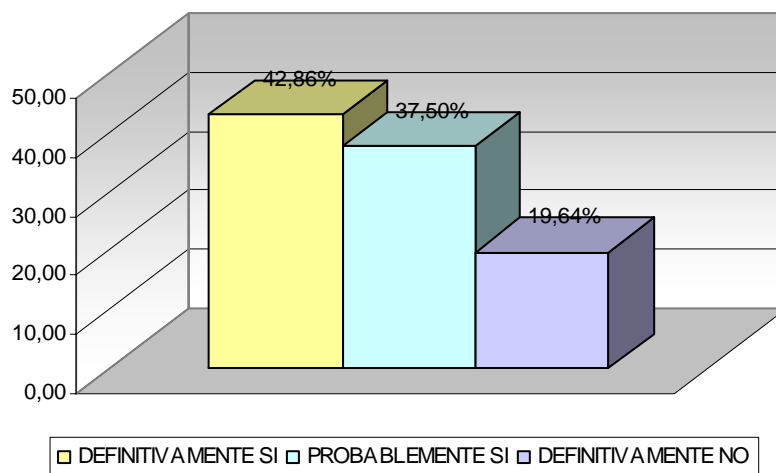


Cuadro 34. Comparación en la experiencia técnica y comercial

Respuestas	Calificación
Cellular Phone Express	3.73
Conexcel	4.00
Celtel	3.57
Emlasa	3.43
Celular Sun	4.14
Meltec	3.88

En experiencia técnica y comercial el mayor puntaje es para Celular Sun con una valoración de 4.14, mientras que Emlasa tiene 3.43 siendo la más baja en esta categoría. Este aspecto es normal que tenga una buena calificación en general para todos los distribuidores, la razón es que ninguna de estas empresas tiene menos de cinco años en el mercado y muchas de ellas manejan operaciones a nivel nacional.

Gráfica 37. Aceptación o negación para la vinculación a un nuevo distribuidor



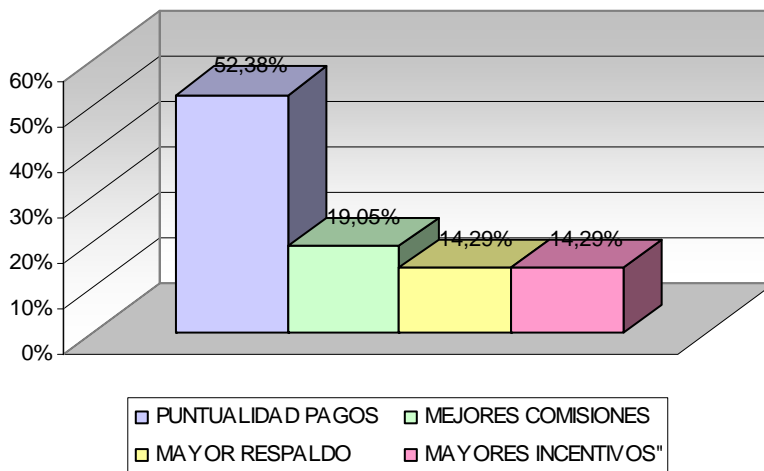
Cuadro 35. Aceptación o negación para la vinculación a un nuevo distribuidor

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente Si	24	42.06%
Probablemente Si	21	37.50%
Definitivamente No	11	19.64%
Total	56	100%

Como se puede apreciar un alto porcentaje de los subdistribuidores estarían dispuestos a vincularse con un nuevo distribuidor; la respuesta definitivamente si presenta el porcentaje más alto del 42.06%, probablemente si pero con algunas condiciones el 37.50% y no cambiarían de distribuidor 19.64%.

Al analizar esta pregunta se observa que existe una fuerte necesidad de ofrecer a los subdistribuidores una nueva alternativa de vinculación con un distribuidor que mejore de forma radical todas las falencias existentes en los aspectos analizados anteriormente.

Gráfica 38. Condiciones expuestas para tomar la decisión de un eventual cambio de distribuidor



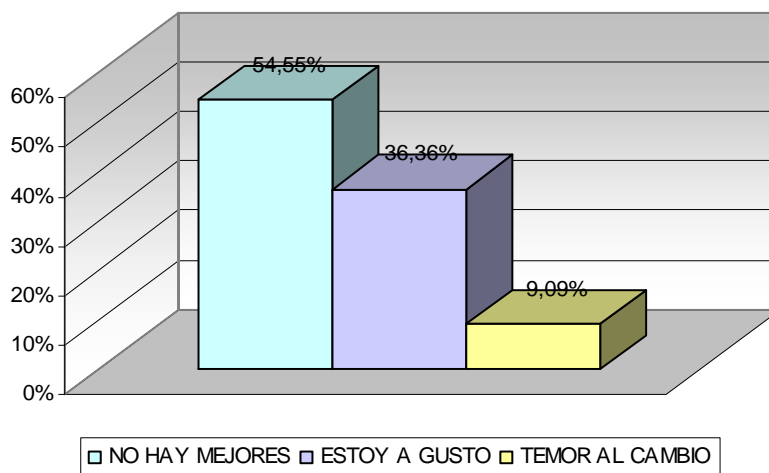
Cuadro 36. Condiciones expuestas para tomar la decisión de un eventual cambio de distribuidor

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Puntualidad en pagos	11	52.30%
Mejores comisiones	4	19.05%
Mayor respaldo	3	14.29%
Mayores incentivos	3	14.29%
TOTAL	21	100%

La mayor preocupación de los subdistribuidores es la puntualidad en los pagos de las comisiones, por ello el 52.30% aceptarían vincularse a un nuevo distribuidor siempre y cuando este aspecto sea mejorado con respecto a los distribuidores con los cuales están vinculados actualmente.

El mejorar el valor de las comisiones es otro punto tratado, el cual alcanzó un porcentaje del 19.05%. A los subdistribuidores también les interesa tener un mayor respaldo y mayores incentivos de parte de su distribuidor para lo cual se obtuvo un valor de 14.29%

Gráfica 39. Razones expuestas para tomar la decisión de mantenerse en el actual distribuidor



Cuadro 37. Razones expuestas para tomar la decisión de mantenerse en el actual distribuidor

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No existen mejores actualmente	6	54.55%
Estoy a gusto	4	36.36%
Siento temor al cambio	1	9.09%
Total	11	100%

Los subdistribuidores responden que no cambiarían de distribuidor porque actualmente no existe otro que pueda llenar las expectativas y necesidades que ellos esperan; por ello alcanzó un 54.55% del total de los que no cambiarían de distribuidor, otros respondieron estar a gusto con el actual distribuidor y no cambiarían, esta respuesta alcanzó un 36.36% y por temor al cambio de distribuidor el 9.09%.

2.4.1 Estimación de la demanda. Teniendo en cuenta los resultados del censo, se puede determinar que la mayoría de los actuales subdistribuidores encuentran en sus distribuidores falencias que les impide crecer en el negocio de la forma que

cada empresa quisiera. Aspectos como valor de las comisiones, puntualidad en el pago, experiencia y recomendación tienen la mayor importancia para los subdistribuidores en el momento de elegir el distribuidor con el que han decidido vincularse. Esto hace que se piense que el distribuidor con las mejores comisiones tendrá la mayor cantidad de subdistribuidores, pero la realidad es otra, ya que el distribuidor con calificación más baja en pago de comisiones y puntualidad es uno de los que tiene mayor número de subdistribuidores.

Esto determina que para incrementar la demanda de subdistribuidores en la ciudad de Bucaramanga se necesita ofrecer un portafolio de servicios que involucre los aspectos de mayor interés, pero que al mismo tiempo les brinde la posibilidad no sólo de tener una tienda de ventas de telefonía celular sino por el contrario crecer como una empresa sólida y estable en el negocio de las comunicaciones. Cuando se observa que del total de las empresas censadas el 42.06% definitivamente sí está interesado en vincularse a un nuevo distribuidor y un 37.50% posiblemente lo haría, se evidencia claramente que el potencial de la demanda es bastante alto. Teniendo en cuenta en el censo las empresas ya existentes y no las que posiblemente puedan entrar a participar en el negocio como los centro de comunicaciones, salas de Internet, subdistribuidores de otros operadores celulares entre otros.

Cuadro 38. Evolución histórica de la demanda de subdistribuidores por cada distribuidor

Año	CPE	Conexcell	Meltec	Celular Sun	Emlasa	Celstel
1999	2	-	-	3	-	-
2000	3	4	-	6	-	-
2001	4	5	-	5	-	-
2002	4	6	4	7	-	-
2003	8	9	4	9	5	4
2004	12	11	7	10	7	8

Fuente: Distribuidor Cellular Phone Express

2.4.2 Proyección de la demanda. Para determinar la proyección de la demanda se tiene en cuenta que los subdistribuidores actuales serán la principal demanda para el nuevo distribuidor; para lo cual se tuvo en cuenta con cuántos subdistribuidores se debía contar para poder mantener la operación del mismo. Para tal fin se tuvo en cuenta la cantidad de subdistribuidores que hay actualmente en la ciudad de Bucaramanga teniendo en cuenta los que había desde 1999 hasta el año 2004 y utilizando la fórmula de línea recta; dando como resultado que:

$$y = mx+b$$

$$y = 4.79 (x) + 24.5$$

$$y^6 = 58$$

$$y^7 = 68$$

$$y^8 = 77$$

$$y^9 = 87$$

$$y^{10} = 96$$

Cuadro 39. Proyección de la demanda a cinco (5) años

X	AÑO	Y	X	AÑO	Y'
0	1.999	5	6	2.005	58
1	2.000	13	7	2.006	68
2	2.001	14	8	2.007	77
3	2.002	21	9	2.008	87
4	2.003	39	10	2.009	96
5	2.004	55			

Para establecer si existe una demanda suficiente que permita la participación de otro distribuidor en el mercado, es necesario determinar con cuántos subdistribuidores el nuevo distribuidor puede mantener el punto de equilibrio de su operación; para esto se pudo establecer según información recolectada de los

distribuidores cuántas son las ventas que tiene que realizar cada subdistribuidor para mantenerse activo en el mercado. Se determina que un subdistribuidor debe realizar una mezcla de ventas teniendo en cuenta la comisión que se recibe por cada uno de los productos que se ofrecen así:

Cuadro 40. Valor de comisiones para planes post-pago. Mayo de 2.005

Planes postpago	Tipo de servicio	Comisión	
		Distribuidor	Subdistribuidor
Plan generación	A	\$90.000	\$54.000
Plan joven	A	\$90.000	\$54.000
Plan estudiante	A	\$90.000	\$54.000
Plan práctico	A	\$90.000	\$54.000
Plan espectacular	A	\$90.000	\$54.000
Plan extremo	A	\$90.000	\$54.000
Plan welcome back	A	\$90.000	\$54.000
Plan u	B	\$120.000	\$72.000
Plan oro	B	\$120.000	\$72.000
Plan ejecutivo	B	\$120.000	\$72.000
Plan navegue	B	\$120.000	\$72.000
Plan sinergia	B	\$120.000	\$72.000
Plan alto volumen	C	\$160.000	\$96.000
Plan zafiro	C	\$160.000	\$96.000
Plan diamante	C	\$160.000	\$96.000
Plan platinum	C	\$160.000	\$96.000

Fuente: Distribuidor Cellular Phone Express

Cuadro 41. Valor de comisiones para Kit Prepago a Mayo de 2.005

Planes postpago	Tipo de servicio	Comisión	
		DISTRIBUIDOR	SUBDISTRIBUIDOR
\$0.00 a \$99.000	D	\$45.000	\$27.000
\$100.000 a \$199.999	D*	\$50.000	\$30.000
\$200.000 a \$319.999	D	\$58.000	\$34.800
\$320.000 a \$509.999	D	\$65.000	\$39.000
\$510.000 en adelante	D	\$73.000	\$43.800
PWP Sim Card	E	\$20.000	\$12.000

Fuente: Distribuidor Cellular Phone Express

* Para el tipo de servicio D se tomara el precio de comisión del prepago que más se vende en el mercado (\$50.000) para todos los demás análisis.

Para la venta de tarjetas prepago está determinada una comisión para el distribuidor del 17% y para el subdistribuidor del 7% del monto de la compra teniendo en cuenta que el IVA de este producto es asumido directamente por Comcel. Para este análisis se tendrá en cuenta que el valor promedio pagado por una comisión post-pago será de \$120,000 una comisión por venta de Kit prepago de \$50.000 y \$20.000 por PWP (activación en prepago con equipo traído por el usuario).

Estos servicios se clasifican en diferentes tipos teniendo en cuenta el valor promedio de las comisiones que se paga por cada producto. Ver cuadros números. 40 y 41 valores comisiones planes post-pago y prepago.

Para Comcel, la mezcla ideal para que un distribuidor pueda mantenerse activo en el negocio de las comunicaciones obteniendo utilidades y cumpliendo con sus obligaciones legales; es generar ventas en las cuales la participación de los diferentes productos obtengan porcentajes del total de sus ingresos así: “un 52% en ventas post-pago, el 45% de kit prepago y un 3% de ventas de PWP” ¹.

Para poder realizar una verdadera estimación de la demanda, se debe determinar con cuantos subdistribuidores debe contar el distribuidor para poder mantener en equilibrio la operación; para tal efecto se hace necesario realizar un estimado de los costos y gastos en que puede incurrir un distribuidor como mínimo para iniciar su operación.

¹ Circular informativa. Informe ventas 1º. de Enero de 2004 GDS-00127. Bogotá 25 de Julio de 2004.

Cuadro 42. Costos y gastos fijos mensuales

Detalle	Valor Mensual
Nómina *	\$6,863,174
Servicio de energía	\$100.000
Servicio de teléfono	\$300.000
Servicio de agua	\$60.000
Arriendo	\$950.000
Papelería	\$50.000
Mantenimiento de equipos	\$100.000
Dotación	\$219.750
Seguros	\$89.000
Elementos de aseo	\$25.000
Publicidad	\$250.000
Servicio de Internet	\$120.000
Tinta impresora	\$40.000
Total	\$9.166.924

* La nómina corresponde a un gerente, coordinador comercial, contadora, jefe de activaciones, recepcionista, cajera, almacenista y servicios generales; todos con los requerimientos de ley.

Se debe tener en cuenta para calcular el punto de equilibrio aproximado los porcentajes de participación de cada uno de los productos que conforman la mezcla en los costos y gastos fijos (para todos los cálculos siguientes no se tendrá en cuenta el producto de tarjetas prepago, ya que este porcentaje Comcel lo da como opcional; más sin embargo se especificará el comportamiento histórico y sus respectivas proyecciones), al igual que el valor promedio que se recibe de comisión por las ventas post-pago, kit's prepago y pwp así:

Punto de equilibrio aproximado para las ventas Post-pago (participación del 52%)

$$Pe = (\$4.766.800) / (\$120.000 - \$72.000)$$

$$Pe = 99.308 = 99 \text{ líneas post-pago}$$

El punto de equilibrio con respecto de las ventas post-pago es de 99 líneas aproximadamente.

Punto de equilibrio para las ventas de Kit prepago (participación del 45%)

$$Pe = (\$4.125.115) / (\$60.000 - \$36.000)$$

$$Pe = 171.87 = 172 \text{ líneas de kit prepago}$$

El punto de equilibrio con respecto de las ventas de kit prepago es de 172 líneas aproximadamente.

Punto de equilibrio para ventas de PWP (participación del 3%)

$$Pe = (\$275.007) / (\$20.000 - \$12.000)$$

$$Pe = 34.37 = 34 \text{ líneas de PWP}$$

El punto de equilibrio con respecto de las ventas de PWP es de 34 líneas aproximadamente.

Con estos resultados se puede determinar que un distribuidor debe vender 99 líneas post-pago, 172 kit prepago y 34 pwp aproximadamente para mantenerse en punto de equilibrio y de esta forma continuar funcionando sin obtener utilidades.

Para lograr este punto de equilibrio se necesita con mínimo cuatro (4) subdistribuidores; teniendo en cuenta que como "requisito para recibir comisiones de subdistribuidor es necesario realizar un mínimo de ventas de 25 líneas en post-pago, 40 kit prepago y 10 pwp; teniendo en cuenta que existe la posibilidad de

ingresos adicionales, por venta de tarjetas prepago y accesorios de teléfonos celulares”².

Teniendo en cuenta los resultados del censo en donde se pudo establecer que el 42.06% de los subdistribuidores actuales definitivamente si cambiarían de distribuidor, esto equivale a 24 clientes seguros y un 37.50% que probablemente si cambiaría de distribuidor que equivale a 21 posibles clientes interesados en mejores condiciones para sus empresas; esto determina que existe una demanda potencial de subdistribuidores para la vinculación de un nuevo distribuidor en la ciudad de Bucaramanga.

2.5 LA OFERTA

2.5.1 Necesidades de información. Para realizar un análisis de la oferta es necesario conocer cuales son las debilidades y fortalezas de cada uno de los distribuidores de la zona; teniendo en cuenta su evolución histórica en lo relacionado a la capacidad de ventas y manejo de los subdistribuidores.

Del censo realizado a los subdistribuidores de la ciudad se pudo determinar las características más relevantes de cada distribuidor; tomando como referencia los puntos de mayor interés para el nuevo distribuidor; entre los cuales están la puntualidad en los pagos, manejos administrativos, compromiso y efectividad en el servicio entre otros. Estos aspectos dan una visión amplia de la existencia de una competencia relativamente pasiva, que no sea preocupado por aprovechar de la mejor forma la ventaja de un mercado de subdistribuidores en proceso de formación.

² Requerimientos mínimos de ventas para recibir comisiones de subdistribuidor. Contrato de subdistribución. Otro si. “requerimientos mínimos comerciales”. Febrero 18 de 2004.

2.5.2 Análisis de la situación actual de la competencia. Después de analizar las respuestas de los subdistribuidores se puede determinar que la competencia se encuentra en general en las mismas condiciones, pues en realidad ninguno sobresale como el mejor y a su vez tampoco alguno como el peor. Lo que si se destaca es que todos presentan falencias que en últimas están afectando a los subdistribuidores quienes son los que no tienen una vinculación directa con Comcel.

Se podría decir que a nivel general las fortalezas de los actuales distribuidores son:

La experiencia, principal fortaleza de los distribuidores, quienes la aprovechan para lograr que la mayor cantidad de subdistribuidores trabajen en sus empresas; cabe resaltar que ha medida que se fueron conformando las empresas en la ciudad de Bucaramanga, estas fueron teniendo más aceptación como es el caso de Cellular Phone Express que inició operaciones en septiembre de 1996, junto con Celular Sun marcaron el comienzo de la telefonía celular en este sector del país; el hecho de ser los primeros les dio la oportunidad de explotar un mercado virgen, pero a su vez con todas las limitaciones de un negocio cuya casa matriz se encuentra en Bogotá. La razón por la cual han ingresado nuevos distribuidores a la zona es porque Comcel cree que este sector debe ser mejor explotado, teniendo en cuenta que se debería estar en un “margen de penetración del 12% y en este momento sólo esta en un 7%”³; por tal razón fueron entrando Conexcel, Meltec, Celtel y Emlasa, los cuales tienen la operación principal en la ciudad de Bogotá.

³ Estudio de Mercados. Resultados estudio de mercados, principales ciudades de la regional oriente. 25 de octubre de 2003.

Las instalaciones son otra de las ventajas que poseen los actuales distribuidores, pues cuentan con locales verdaderamente amplios para organizar la infraestructura necesaria para poder ofrecer un buen servicio a los subdistribuidores; estas empresas proyectan prosperidad y seguridad al momento de elegir si se desea trabajar con alguna de ellas, al igual que resaltar que todas se encuentran ubicadas en las zonas comerciales más destacadas de la ciudad.

Después de nombrar las ventajas con las que cuentan los actuales distribuidores es necesario analizar las desventajas como:

La calidad del servicio es bastante deficiente, la mayoría de los subdistribuidores necesitan que el trámite de los contratos y demás operaciones a realizar dentro del distribuidor (entrega de dinero, recepción y solución de contratos, entrega de equipos, facturación, entre otros) sean ejecutadas dentro del menor tiempo posible, para poder brindar a los usuarios la mejor atención y el mejor servicio.

La agilidad en los procesos administrativos, la puntualidad en los pagos, las bonificaciones e incentivos recibidos, al igual que la claridad en los descuentos realizados por el distribuidor a los subdistribuidores se relacionan prácticamente en una sola desventaja porque en general ningún distribuidor está dando la mejor respuesta a algunos de estos problemas, que son los que más están afectando el progreso de los subdistribuidores.

2.5.3 Proyección de la oferta. Para realizar una proyección de la oferta se hace necesario establecer una relación entre la cantidad de distribuidores que hay en la ciudad de Bucaramanga, la cantidad de ventas realizadas por cada uno y las ventas esperadas por Comcel para esta zona. Para determinar la relación clara con la oferta se realizó un cuadro comparativo de las ventas de cada distribuidor en los últimos seis (6) años en los diferentes productos que determinan los ingresos de los mismos.

Cuadro 43. Número de ventas históricas de los actuales distribuidores de comcel

Año	CPE		Conexcel		Meltec		Celular Sun		Emlasa		Celtel		Plaza Bucaramanga	
	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos
1.999	1250	1588	0	0	0	0	987	1130	0	0	0	0	2237	2718
2.000	2309	2832	1006	1478	0	0	1992	2406	0	0	0	0	5307	6716
2.001	2491	3081	2072	2700	0	0	2284	2675	0	0	0	0	6847	8456
2.002	2472	3840	2462	3706	1757	1286	2224	3050	0	0	0	0	8915	11883
2.003	2497	2306	2480	2508	2225	1550	2470	1855	1276	1249	1802	1578	12751	11047
2.004	2762	2300	2909	2645	2312	2097	2546	2206	1696	1801	2032	2530	14258	13579
Total líneas para prepago y postpago													50.315	54.399
Total líneas													104.714	

Fuente: Cuadro comparativo de ventas entregado por Comcel a los diferentes Distribuidores al final de cada año para el análisis de presupuestos y cumplimiento de metas.

Cuadro 44. Cuadro de porcentajes de las ventas históricas de los distribuidores

Año	CPE		Conexcel		Meltec		Celular Sun		Emlasa		Celtel	
	PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS	PRE	POS
1999	55.8%	58.4%	0	0	0	0	44.2%	41.6%	0	0	0	0
2000	43.5%	42.2%	19%	22%	0	0	37.5%	35.8%	0	0	0	0
2001	36.4%	36.4%	30.3%	31.9%	0	0	33.3%	31.6%	0	0	0	0
2002	27.7%	32.3%	27.6%	31.2%	19.8%	10.8%	24.9%	25.7%	0	0	0	0
2003	19.6%	20.8%	19.4%	22.7%	17.4%	14.1%	19.4%	16.8%	10%	11.3%	14.2%	14.3%
2004	19.4%	16.9%	20.4%	19.5%	16.2%	15.4%	17.9%	16.2%	11.9%	13.3%	14.2%	18.7%

Fuente: Cuadro comparativo de ventas entregado por Comcel a los diferentes Distribuidores al final de cada año para el análisis de presupuestos y cumplimiento de metas.

En los cuadros 43 y 44 se muestra como ha sido el comportamiento en las ventas de los dos (2) principales productos que ofrece el operador de telefonía celular

Comcel de los últimos seis (6) años; en donde se puede observar como las ventas en general han presentado un comportamiento creciente durante todos los períodos. Vale la pena resaltar que los distribuidores que han ingresado a la zona tienden a manejar un nivel de ventas muy similar con respecto de los que tienen mayor tiempo en la ciudad.

También se puede observar que a partir del año 2.003 la tendencia del mercado ha venido cambiando en cuanto el hábito de compra; la tendencia se inclina a la activación de planes prepago debido a que la gente no quiere compromisos adicionales a los estrictamente necesarios. Teniendo en cuenta lo anterior el operador ha lanzado al mercado cada vez planes post-pago más atractivos para los usuarios.

El cuadro de porcentajes permite tener una clara visión de la participación de cada distribuidor en el total de ventas de la zona, tanto en planes post-pago como prepago; al igual que determinar cuáles son los distribuidores más competitivos, teniendo en cuenta que los distribuidores que tienen mayor número de subdistribuidores no marcan una gran diferencia con respecto de los que poseen menor cantidad, esto da ha entender que es mejor tener un número racional de subdistribuidores que trabajen en mejores condiciones y que sean más efectivos en el desarrollo de las ventas.

Cuadro 45. Proyección de la oferta en líneas postpago

X	AÑO	Y	X	AÑO	Y'
0	1.999	2.718	6	2.005	16.140
1	2.000	6.716	7	2.006	18.161
2	2.001	8.456	8	2.007	20.182
3	2.002	11.883	9	2.008	22.203
4	2.003	11.047	10	2.009	24.224
5	2.004	13.579			

Cuadro 46. Proyección de la oferta en líneas prepago

X	AÑO	Y	X	AÑO	Y'
0	1.999	2.237	6	2.005	16.836
1	2.000	5.307	7	2.006	19.251
2	2.001	6.847	8	2.007	21.665
3	2.002	8.915	9	2.008	24.080
4	2.003	12.751	10	2.009	26.494
5	2.004	14.258			

En la proyección de la oferta que se muestra en los cuadros 45 y 46 teniendo en cuenta el comportamiento de las ventas de líneas post-pago y prepago, se puede determinar que la diferencia entre estos dos productos no es demasiado marcada en la proyección, pero se debe tener en cuenta que la tendencia y el interés de la compañía es invadir el mercado de teléfonos celulares en todos los estratos y para ello se está masificando la venta de equipos en prepago; lo que determina que muy posiblemente el comportamiento en las ventas de este producto se multipliquen en los próximos años.

Otro producto que tiene gran importancia para el operador es la venta de tarjetas prepago, ya que constituye uno de los principales ingresos de Comcel y por consiguiente de los distribuidores y subdistribuidores.

Este producto siempre ha manejado una tendencia al crecimiento teniendo en cuenta que está totalmente relacionado con la cantidad de líneas prepago que se vendan. La tarjeta prepago a pesar de tener unos costos para el usuario bastante altos, es de gran aceptación en el público debido a su fácil adquisición y el hecho de no generar compromiso.

Cuadro 47. Evolución histórica de la venta de tarjetas prepago por distribuidor en la ciudad de Bucaramanga

Año	CPE	Conexell	Meltec	Celular Sun	Emlasa	Celtel	Total
1999	\$15.000	0	0	\$17.000	0	0	\$32.000
2000	\$35.000	\$39.000	0	\$52.000	0	0	\$126.000
2001	\$75.000	\$90.000	0	\$110.000	0	0	\$275.000
2002	\$120.000	\$130.000	\$60.000	\$145.000	0	0	\$455.000
2003	\$180.000	\$220.000	\$188.000	\$260.000	\$90.000	\$68.000	\$1.006.000
2004	\$263.000	\$305.000	\$292.000	\$336.000	\$158.000	\$180.000	\$1.534.000

Valor en miles de pesos

Fuente: Informe general de ventas de producto prepago para la ciudad de Bucaramanga

La ganancia que deja hoy en día las ventas de tarjetas prepago es del 17% para el distribuidor y el 10% para el subdistribuidor.

$$y = mx+b$$

$$y = 147.571.428.6(x) + 571.333.333,3$$

$$y_6 = \$1.604.000 \text{ para año } 2005$$

$$y_7 = \$1.899.000 \text{ para año } 2006$$

$$y_8 = \$2.195.000 \text{ para año } 2007$$

$$y_9 = \$2.490.000 \text{ para año } 2008$$

$$y_{10} = \$2.785.000 \text{ para año } 2009$$

Cuadro 48. Proyección de la venta de tarjetas prepago en la ciudad de Bucaramanga

X	AÑO	Y	AÑO	Y'
0	1.999	\$32.000	2.005	\$1.604.000
1	2.000	\$126.000	2.006	\$1.899.000
2	2.001	\$275.000	2.007	\$2.195.000
3	2.002	\$455.000	2.008	\$2.490.000
4	2.003	\$1.006.000	2.009	\$2.785.000
5	2.004	\$1.534.000		

Valores en miles de pesos

La siguiente información indica el número de ventas presupuestadas por Comcel para los distribuidores en la ciudad de Bucaramanga, estos datos fueron recolectados desde el año 1.999 tanto en planes prepago, postpago y tarjetas.

Este presupuesto está basado en el número de distribuidores que han existido cada año y a su vez estableciendo una relación con los subdistribuidores con los que contaba cada uno de estos.

Teniendo en cuenta estos presupuestos que se lograron con base en un estudio de mercados realizado por el operador Comcel (octubre de 2003); se puede determinar la necesidad de este en adicionar nuevos distribuidores a la zona para poder cumplir con las metas propuestas.

Cuadro 49. Presupuesto de ventas de líneas prepago y postpago para la ciudad de Bucaramanga

Año	Prepago	Postpago
1.999	4.500	6.000
2.000	6.000	7.000
2.001	8.000	10.000
2.002	11.000	13.000
2.003	15.000	15.000
2.004	18.000	17.000
2.005	25.000	20.000
Total de líneas	87.500	88.000
Numero de líneas activadas hasta el 2.005	175.500	

Fuente: Presupuesto Comcel S.A. - Ventas de líneas prepago y postpago para los distribuidores de Bucaramanga.

Cuadro 50. Presupuesto de ventas de tarjetas prepago para la ciudad de Bucaramanga

Año	Tarjetas prepago
1.999	\$35.000
2.000	\$150.000
2.001	\$300.000
2.002	\$500.000
2.003	\$1.000.000
2.004	\$1.800.000
2.005	\$2.200.000
Total	\$5.785.000

Fuente: Presupuesto Comcel S.A - Ventas de tarjetas prepago para los distribuidores de Bucaramanga.

De la oferta se puede concluir, que la meta de Comcel es cubrir el mercado potencial en el menor tiempo posible, teniendo en cuenta que el gobierno ha permitido el ingreso de nuevos operadores de telefonía celular y que compañías de gran experiencia en el negocio están interesadas en invertir en el país. Los distribuidores actuales son la oferta única que los subdistribuidores pueden conseguir y tienen todos, las mismas herramientas para poder prestar un muy buen servicio; pero solo de cada cual depende el darle el mejor manejo administrativo y comercial para que los subdistribuidores que tienen actualmente puedan crecer como empresas prosperas y productivas. Por tal razón la oferta o posibilidad de crear nuevos distribuidores en la ciudad de Bucaramanga dependerá en gran medida de los intereses del operador.

2.6 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

Después de analizar las proyecciones tanto de la demanda como de la oferta se puede determinar que existe un mercado por cubrir; porque Comcel teniendo en cuenta un estudio de mercadeo determina la cantidad de ventas de planes prepago, post-pago y tarjetas que se deben estar vendiendo anualmente en la ciudad de Bucaramanga. Como estos presupuestos no se han cumplido, se hace

necesario incrementar el número de distribuidores en la zona para poder cumplir con dichas metas. Estos nuevos distribuidores deben encaminar sus esfuerzos en utilizar los subdistribuidores existentes fortaleciéndolos para que generen mejores resultados o bien consiguiendo nuevos que compensen el faltante en las ventas.

Cuadro 51. Mercado por cubrir para post-pago

Año	Ventas proyectadas distribuidores	Porcentaje de aumento de ventas	Ventas presupuestadas proyectadas Comcel	Mercado por cubrir (No. Líneas)
2.005	16.140	18.86%	20.000	3.860
2.006	18.161	12.52%	22.466	4.305
2.007	20.182	11.12%	24.981	4.799
2.008	22.203	10.01%	27.495	5.292
2.009	24.224	9.10%	30.009	6.009

Cuadro 52. Mercado por cubrir para prepago

Año	Ventas proyectadas distribuidores	Porcentaje de aumento de ventas	Ventas presupuestadas proyectadas Comcel	Mercado por cubrir (No. líneas)
2.005	16.836	18.08%	25.000	8.164
2.006	19.251	14.34%	26.734	7.483
2.007	21.665	12.53%	30.419	8.754
2.008	24.080	11.14%	34.105	10.025
2.009	26.494	10.02%	37.791	11.297

Cuadro 53. Mercado por cubrir para Tarjetas Prepago

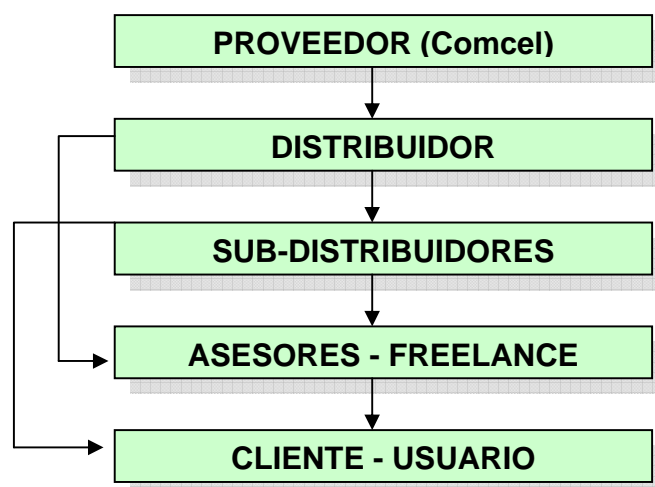
Año	Ventas proyectadas distribuidores	Porcentaje de aumento de ventas	Ventas presupuestadas proyectadas Comcel	Mercado por cubrir
2.005	\$1.604.000.000	4.56%	\$2.500.000.000	\$896.000.000
2.006	\$1.899.000.000	18.39%	\$2.717.000.000	\$818.000.000
2.007	\$2.195.000.000	15.58%	\$3.195.000.000	\$1.000.000.000
2.008	\$2.490.000.000	13.43%	\$3.674.000.000	\$1.184.000.000
2.009	\$2.785.000.000	11.84%	\$4.153.000.000	\$1.368.000.000

Como se puede observar en los cuadros 51, 52 y 53 existe un mercado por cubrir, teniendo en cuenta las metas proyectadas por Comcel; que en cierto modo son metas bastante ambiciosas, si se tiene en cuenta que en ningún año se han cumplido, pero por otro lado puede pensarse que según los estudios realizados por el operador; lo que en realidad falta es mayor presencia. Tomando como base el enunciado anterior, también se puede decir que las ventas en la ciudad de Bucaramanga, de los diferentes productos que ofrece el operador están en crecimiento como se observa en los porcentajes de las ventas proyectadas, pero con una tendencia a la disminución, teniendo en cuenta que el negocio de la telefonía celular, con diez (10) años en el mercado está es su etapa de madurez y con tendencia al descenso en los años futuros; con la premisa de saber que siempre la tendencia de la tecnología es abrir nuevos espacios que permitan cubrir otros nichos de mercado.

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

El canal de comercialización para el distribuidor Comcel se operará de la siguiente forma: proveedor – intermediario – mayorista – minorista, como se puede apreciar a continuación:

Figura 3. Canales de comercialización



2.7.1 Estructura de los canales actuales. Los canales de comercialización que se manejan actualmente para el mercado del servicio de telefonía celular con el operador Comcel, son iguales al descrito anteriormente, pues el proveedor es quien impone los lineamientos para el negocio y se debe tener en cuenta que la operación principal se encuentra en la ciudad de Bogotá, por tal razón para poder prestar el servicio a nivel nacional se ve en la necesidad de buscar socios estratégicos en las principales ciudades del país para poder abarcar la mayor cantidad de territorio, es donde nace el concepto del distribuidor quien a su vez realiza una labor de recolección en las diferentes zonas del país, para ello necesita de los subdistribuidores quienes utilizan a los asesores y vendedores freelance para que lleguen al cliente final; entonces se puede concluir que desde que el negocio de la telefonía celular incursionó en Colombia la estructura de los canales de comercialización han sido igual: proveedor, distribuidores, subdistribuidores, asesores – freelance y usuario o cliente final.

2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales

Ventajas

- ❖ Mayor presencia en el territorio nacional.
- ❖ Descentralización en la prestación del servicio.
- ❖ Mayor conocimiento del mercado.
- ❖ Reducción de costos fijos.
- ❖ Mayor número de clientes potenciales.
- ❖ Responsabilidad compartida.

Desventajas

- ❖ Mala proyección de la imagen de la empresa.

2.7.3 Selección de los canales de comercialización. Los canales de comercialización para este tipo de empresa están definidos directamente por el operador y no hay posibilidad de emplear alguno diferente.

2.8 PRECIO

2.8.1 Análisis de precios. Para determinar las comisiones que se pagarán a los subdistribuidores se debe tener en cuenta que Comcel determina unos topes mínimos y máximos que permitan a los distribuidores competir con lealtad para no generar una migración constante de los subdistribuidores, debido a que se generan pagos por comisiones, también se presentan descuentos por causales como desactivación por cancelación anticipada del contrato por parte del usuario, fraudes por suscripción y mala asesoría en ventas, entre otros.

2.8.2 Estrategia de fijación de precios. Como se puede analizar en el cuadro número 54, las comisiones pagadas por los distribuidores actuales a los subdistribuidores es realmente muy pareja, las diferencias son prácticamente imperceptibles.

Para establecer las comisiones que pagará el nuevo distribuidor se tendrá en cuenta el margen de utilidad del 40% lo cual se asemeja a lo que está manejando CPE y Celular Sun, con la diferencia que se aprovechará las desventajas que estos distribuidores presentan con relación al cumplimiento en los pagos, calidad en el servicio, agilidad en el trámite de contratos, claridad en los descuentos, atención a reclamos, entre otros.

Cuadro 54. Precios de comisiones planes postpago y kit prepago pagados a los subdistribuidores por los actuales distribuidores de Bucaramanga

Planes	Comisiones					
	CPE	Conexcel	Celtel	Celular Sun	Emlasa	Meltec
Plan generación	\$54.000	\$58.000	\$52.000	\$54.000	\$52.000	\$56.000
Plan joven	\$54.000	\$58.000	\$52.000	\$54.000	\$52.000	\$56.000
Plan estudiante	\$54.000	\$58.000	\$52.000	\$54.000	\$52.000	\$56.000
Plan práctico	\$54.000	\$58.000	\$52.000	\$54.000	\$52.000	\$56.000
Plan espectacular	\$54.000	\$58.000	\$52.000	\$54.000	\$52.000	\$56.000
Plan extremo	\$54.000	\$58.000	\$52.000	\$54.000	\$52.000	\$56.000
Plan welcome back	\$54.000	\$58.000	\$52.000	\$54.000	\$52.000	\$56.000
Plan U	\$72.000	\$76.000	\$75.000	\$76.000	\$75.000	\$76.000
Plan oro	\$72.000	\$76.000	\$75.000	\$76.000	\$75.000	\$76.000
Plan ejecutivo	\$72.000	\$76.000	\$75.000	\$76.000	\$75.000	\$76.000
Plan navegue	\$72.000	\$76.000	\$75.000	\$76.000	\$75.000	\$76.000
Plan sinergia	\$72.000	\$76.000	\$75.000	\$76.000	\$75.000	\$76.000
Plan alto volumen	\$96.000	\$100.000	\$98.000	\$96.000	\$102.000	\$100.000
Plan zafiro	\$96.000	\$100.000	\$98.000	\$96.000	\$102.000	\$100.000
Plan diamante	\$96.000	\$100.000	\$98.000	\$96.000	\$102.000	\$100.000
Plan platinum	\$96.000	\$100.000	\$98.000	\$96.000	\$102.000	\$100.000
Kit prepago	Comisiones					
\$0.00 a \$99.000	\$27.000	\$28.000	\$27.000	\$30.000	\$27.000	\$28.000
\$100.000 a \$199.999	\$30.000	\$35.000	\$32.000	\$30.000	\$32.000	\$32.000
\$200.000 a \$319.999	\$34.800	\$38.000	\$35.000	\$35.000	\$36.000	\$36.000
\$320.000 a \$509.999	\$39.000	\$43.000	\$45.000	\$40.000	\$39.000	\$40.000
\$510.000 en adelante	\$43.800	\$46.000	\$48.000	\$43.000	\$45.000	\$39.000
PWP Sim Card	\$18.000	\$15.000	\$16.000	\$18.000	\$16.000	\$15.000

Fuente: Distribuidor Celular Phone Express

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCION

2.9.1 Objetivos

- ❖ Comunicar al mercado objetivo la iniciación de la nueva compañía en el mercado de la telefonía celular en la ciudad de Bucaramanga.

- ❖ Proyectar la imagen de la empresa en el sector de las comunicaciones para poder ser reconocidos como distribuidores en la ciudad de Bucaramanga.
- ❖ Persuadir específicamente a los subdistribuidores de las ventajas y beneficios de vincularse a este nuevo distribuidor.
- ❖ Cambiar la forma en que los subdistribuidores perciben en general el manejo y administración de los Distribuidores en la ciudad de Bucaramanga.
- ❖ Aprovechar los recursos que tiene la empresa como antiguo subdistribuidor de Comcel para convencer al mercado objetivo que esta nueva compañía tiene experiencia en el mercado de la telefonía celular, además proyectarla como una empresa sólida y con un buen futuro.
- ❖ Disminuir los temores que los subdistribuidores perciben al trabajar con un distribuidor nuevo.

2.9.2 Logotipo

El nombre que tendrá el Distribuidor será *Comunicentro*.

El logotipo es de forma cuadrada, por ser una forma básica sencilla permite ser retenido fácilmente por el observador, los colores utilizados son el azul simbolizando la imagen de Comcel y lo contrasta el amarillo por ser el color opuesto en la tabla de colores, la letra es sencilla y sin serifas por el tipo de imagen manejada

Figura 4. Logotipo de Distribuidor Comunicentro



2.9.3 Lema. El lema de la empresa será “Comunicación digital “esto hace referencia al impacto que tiene en la historia de la telefonía celular, el implementar los teléfonos digitales que han dado tanta versatilidad a los usuarios quienes tienen hoy en día en un celular no solo comunicación por voz, si no también imagen, sonido, video, acceso a Internet a través de páginas wap, entre otras muchas más aplicaciones.

2.9.4 Análisis de medios. Para hacer una correcta elección de los principales tipos de medios publicitarios a manejar en este proyecto se debe conocer de manera detallada el alcance, la frecuencia, el impacto y los costos en que se incurren con cada uno de ellos, también analizar de manera profunda cuáles son las ventajas y desventajas para poder alcanzar los objetivos publicitarios planteados.

❖ La prensa: es un medio que permite mayor flexibilidad, oportunidad, buena cobertura del mercado local y por lo tanto gran aceptación y credibilidad. Pero a su vez presenta algunos inconvenientes como la mala impresión y su corta duración.

- ❖ La televisión: quizás el medio más influyente, pues combina vista, sonido y movimiento lo que la hace muy atractiva para los sentidos logrando gran atención y alcance al mercado objetivo; pero como desventaja se puede citar su elevado costo y mucha saturación, exposición pasajera y menor selectividad de público.
- ❖ Correo directo: este medio permite la selectividad del público, personalización sin competencia de anuncios dentro del mismo medio; en algunos casos puede ser relativamente costoso teniendo en cuenta a la cantidad de clientes que se quiera llegar.
- ❖ Revistas: como medio publicitario permite una selectividad geográfica y a su vez credibilidad y prestigio teniendo en cuenta que es una publicación de gran calidad, duración y un alto grado de rotación en el medio. Como desventaja se puede decir que los costos de pautar son elevados.
- ❖ Radio: es un medio popular de uso masivo que permite selectividad geográfica y demográfica, al igual que de costos relativamente bajos pero a su vez presenta desventajas como la falta de imagen y una exposición pasajera.
- ❖ Exteriores: la flexibilidad es una de las principales ventajas que presenta este medio, al igual que una alta exposición y bajos costo; pero en algunas ocasiones limita la creatividad.

2.9.5 Selección de medios. Para seleccionar los medios se tiene en cuenta que el tipo de servicio que se presta no es común para el medio publicitario y que no se necesita una gran campaña para darse a conocer a los que se intenta llegar; por tal motivo se determina que los medios idóneos para atraer la principal clientela será el correo directo a todos los subdistribuidores de la ciudad, en donde se les invita a conocer de un nuevo distribuidor y participar de las ventajas de pertenecer al mismo. Otro medio que seguramente puede favorecer el de

exteriores aunque por lo general Comcel es quien genera este tipo de publicidad, con un aviso que impacte y lograr la mayor presencia posible; también se debe contar con una imagen corporativa que siempre se comparte con el operador para dar mayor respaldo y seguridad a los clientes.

2.9.6 Estrategias publicitarias. La publicidad es la herramienta del mercadeo a través de la cual se da a conocer el servicio; es la forma como la empresa surge al mercado mediante el conocimiento de su imagen. Teniendo en cuenta el concepto anterior se debe aclarar que el servicio que presta el distribuidor no es como para generarle una campaña publicitaria en los niveles normalmente acostumbrados, más sin embargo la empresa debe darse a conocer entre sus principales clientes marcando la diferencia en calidad de servicio, en agilidad de tramitología y en puntualidad de pagos, que en últimas es lo que realmente están buscando los subdistribuidores.

Es necesario establecer contactos directos con los clientes principales para ofrecer los servicios y de esta forma atender las inquietudes que se pueden presentar al respecto. También se hace necesario colocar anuncios en el periódico para dar a conocer que hay una nueva empresa de Comcel que está interesada en conseguir socios estratégicos que estén interesados en pertenecer al negocio de las comunicaciones; y al igual es necesario publicar un anuncio en el directorio local en páginas amarillas de aproximadamente 10 x 8 cms, aprovechando que la publicidad es compartida con el operador quienes aportan el 50% de toda la publicidad en la cual participen.

2.9.7 Presupuestos de publicidad y promoción. A continuación se detalla un presupuesto con base en los requerimientos publicitarios para la nueva empresa, teniendo en cuenta los costos por publicidad de lanzamiento y de operación.

❖ **De lanzamiento**

Cuadro 55. Publicidad de lanzamiento

Nombre	Valor
65 cartas de invitación a empresas	\$65.000
Costo envío de cartas	\$65.000
65 sobres carta	\$28.000
Anuncio en vanguardia (fin de semana)	\$140.000
Aviso valla exterior (pendón)	\$90.000
Total	\$388.000

❖ **De operación**

Cuadro 56. Publicidad de operación

Nombre	Valor
Aviso directorio telefónico (50%)	\$600.000
Aviso exterior (25%)	\$1.500.000
Hojas membreteadas	\$100.000
Tarjetas de presentación	\$90.000
Sobres	\$100.000
Total	\$2.390.000

2.10 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

❖ Después de realizar el estudio de mercados se pudo determinar que existe una demanda potencial de subdistribuidores, un 42.06% que definitivamente estaría dispuesto a vincularse a un nuevo distribuidor (aproximadamente 24 subdistribuidores), sin tener en cuenta los que posiblemente lo harían, que equivalen a un 37.50%.

❖ Se pudo determinar que existe inconformismo por aspectos relacionados con el pago de comisiones, atención al subdistribuidor, reclamaciones, entre otros.

- ❖ Se encontró que existe fidelidad y constancia por parte de los subdistribuidores teniendo en cuenta que la mayoría tiene un año de estar en el negocio (26,7%) y más de dos años el 16.06%.

- ❖ Para los subdistribuidores los aspectos más importantes al momento de elegir con que distribuidor quieren trabajar; son el valor de las comisiones con un 30.36%, la experiencia con 28.57% y las recomendaciones que alcanza un porcentaje de 21.43%; pero que al hacer el análisis de las inconformidades son en algunos casos los mismos causantes de dichos problemas.

- ❖ Teniendo en cuenta cuales son las principales razones para que los subdistribuidores tomen la decisión de cambiar de distribuidor, se determina que el grado de compromiso de los distribuidores no es el más alto.

- ❖ Teniendo en cuenta la necesidad de Comcel en cumplir los presupuestos y metas para la ciudad de Bucaramanga, se demuestra con claridad la posibilidad de incursionar con otro distribuidor en la zona.

3. ESTUDIO TÉCNICO

Es uno de los aspectos de gran importancia en la investigación, ya que con esto se puede verificar la posibilidad técnica del servicio que se pretende ofrecer, además analizar y determinar el tamaño óptimo y conveniente para la empresa, la localización adecuada y los equipos e insumos necesarios para llevar a cabo el proyecto. También con este estudio se puede determinar el modelo tecnológico y administrativo que sea consecuente con el comportamiento del mercado y las relaciones de orden financiero.

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Para determinar el tamaño del proyecto se tiene en cuenta el estudio de mercados realizado en el capítulo anterior, especialmente lo relacionado con el mercado por cubrir y la participación de la nueva empresa.

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto. Este análisis es realizado en forma cuantitativa aplicado a la demanda. Se define el tamaño como la capacidad instalada, expresada en la cantidad de servicio; es decir cantidad de ventas por año que el distribuidor este en capacidad de tramitar desde el momento en que el subdistribuidor entrega el contrato hasta cuando retira el equipo para ser entregado al usuario final, el cual está determinado por diferentes factores que se analizan a continuación.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto

❖ **El tamaño del proyecto y la demanda.** La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño del proyecto. El tamaño propuesto no

debe superar las expectativas ya que esto conllevaría a sobredimensionar la capacidad.

Teniendo en cuenta el resultado del censo se pudo establecer que un 42.06% de los subdistribuidores (24) definitivamente si están dispuestos a vincularse al nuevo distribuidor y 21 subdistribuidores que corresponde al 37.50% posiblemente lo harían, teniendo en cuenta que en realidad cambien las condiciones que actualmente les afecta.

Con la información antes suministrada y el análisis del punto de equilibrio para determinar si existía demanda, se logra establecer que el distribuidor se puede mantener con cuatro (4) subdistribuidores, lo cual equivale al mínimo de 99 líneas post-pago, 172 kit prepago y 34 pwp, para un mes teniendo en cuenta que un subdistribuidor está en capacidad de producir como mínimo 25 líneas en post-pago, 40 kit prepago y 10 pwp.

Para determinar el tamaño del proyecto con respecto a la demanda se debe tener en cuenta las ventas proyectadas que se realizan los distribuidores actuales; pero teniendo en cuenta la participación de un nuevo distribuidor en la ciudad.

Ventas proyectadas según estudio de mercados para el año 2005 (ver cuadros 45 y 46) en planes post-pago 16.140 líneas y 16.836 líneas en prepago; si se divide esta participación en el número de distribuidores (7); teniendo en cuenta la nueva empresa; se determina que se debe tener la capacidad para activar 2.305 ventas post-pago y 2.405 ventas en prepago.

❖ **El tamaño del proyecto, la tecnología y los equipos.** En cuanto a la tecnología y equipos necesarios para el proyecto, se puede decir que este no es un factor limitante, ya que el proyecto solo requiere de tecnología común a cualquier empresa de servicios, por ejemplo: computadores, software, sumadoras,

sistemas de alarma, equipos de oficina entre otros que son de fácil adquisición. Se puede pensar que se necesita alta tecnología para el montaje de este tipo de proyecto, pero se debe tener en cuenta que el operador es quien en realidad presta el servicio de al cliente final; y las herramientas necesarias para que el distribuidor opere de acuerdo con Comcel son también suministradas por el mismo, como el sistema de poliedro que se maneja a nivel nacional el cual permite la activación de los contratos o ventas traídas por el subdistribuidor; a lo que se tiene que limitar el distribuidor es a buscar un buen servicio de Internet en la ciudad y así facilitar el trabajo del operador y a su vez agilizar las ventas del subdistribuidor.

❖ **El tamaño del proyecto y el financiamiento.** Después de analizar la magnitud del proyecto, los diferentes aspectos de la inversión y los posibles inversionistas se establece que inicialmente se utilizará un 60% en el montaje de la infraestructura y el 40% restante corresponde al capital de trabajo, ya que se debe tener en cuenta que las primeras comisiones canceladas al distribuidor por parte de Comcel son a treinta días.

Se parte de la posibilidad de poder contar con el 100% del capital. Es importante resaltar que se cuenta con gente interesada en el proyecto, que estaría en capacidad de inyectar capital al mismo si fuera necesario, dependiendo de los resultados que muestre la empresa en un tiempo determinado.

❖ **El tamaño del proyecto y la organización.** Las personas con que se iniciará la empresa en su mayoría deberán contar con un grado de experiencia en ventas o haber pertenecido a una empresa dedicada al servicio, atención al público, tener conocimientos básicos en sistemas y ser especializados en el área que se desempeñen. Para el mantenimiento en los diferentes departamentos de la empresa, se encuentra personal capacitado para solucionar los problemas que se puedan presentar. Después de analizar el posible perfil de los cargos que la

compañía solicita, se considera que en el mercado laboral actual es posible encontrar personas con las características mencionadas para lograr el desarrollo eficiente de la empresa.

3.1.3 Capacidad del proyecto

❖ **Capacidad total diseñada.** La empresa teniendo en cuenta una infraestructura de costos aproximada a la presentada en el estudio de mercados para determinar un punto de equilibrio y con el personal mínimo (ver cuadro 42 del estudio de mercados) se puede tener una capacidad diseñada para atender 30 subdistribuidores; que teniendo en cuenta que la cantidad mínima de ventas post-pago que puede realizar un subdistribuidor según el contrato son 25 y de sumando los pwp son 50; estas ventas por el número máximo de subdistribuidores da como resultado 750 ventas mensuales, 9000 anuales de post-pago; y 1500 mensuales, 18000 anuales de prepago.

❖ **Capacidad total instalada.** La empresa tiene una capacidad instalada, teniendo en cuenta el tiempo real de producción, los suministros y el personal con el que se cuenta. El cálculo de la capacidad instalada se hace basado en que se cuenta con un solo elemento para cada sección y una jornada de trabajo de 8.5 horas por día en horario de lunes a viernes y 5.5 horas el sábado, para un total de 48 horas semanales; 192 horas al mes, 2.304 horas por año; del total de horas anuales se puede determinar que el 60% corresponden a activaciones de planes prepago y el 40% restante a activaciones de planes post-pago dando el siguiente resultado:

Se pudo determinar que para una línea post-pago el proceso de activación puede durar 16.5 minutos desde el momento en que ingresa el contrato por caja hasta cuando queda facturado para entregar al subdistribuidor. Para una activación

prepago el tiempo de activación es de 15.4 minutos teniendo en cuenta que se suprimen algunos pasos en el proceso.

2.304 horas/año -----	167.040 minutos / año
80.179 minutos (48%) -----	5.206.prepagos activados / 15.4 minutos
86.861 minutos (52%) -----	5.264 post-pagos activados / 16.5 minutos

La capacidad diseñada del proyecto será de 17 subdistribuidores, teniendo en cuenta que cada uno realiza un promedio de ventas de 25 post-pagos y 50 prepagos según contrato de subdistribución.

❖ **Capacidad utilizada y proyectada.** La empresa aunque está en capacidad de atender aproximadamente a 30 subdistribuidores y su capacidad instalada da para atender a 17; se iniciará la operación con 7 subdistribuidores esto equivale al 41.17% de la capacidad instalada y esta capacidad se aumentará en 2 o 3 puntos de subdistribución por año dependiendo de las necesidades del mercado y las exigencias hechas por el operador. Con esta capacidad utilizada se pretende atender el 12.72% de la demanda de subdistribuidores de la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta que existen actualmente 55 según estudio de mercados.

3.2 LOCALIZACIÓN

El estudio de localización se orienta a analizar las diferentes variables que determina el lugar en donde finalmente se ubicará el proyecto, buscando como principal objetivo una mayor utilidad o una minimización de costos para la empresa.

3.2.1 Macro localización. El distribuidor Comcel será ubicado en la meseta de Bucaramanga.

3.2.2 Micro localización. Para poder definir la localización exacta del distribuidor Comcel se utilizará el método cualitativo por puntos, el cual consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización de la empresa. Este método permite comparar diferentes sitios, de los cuales se escogerá la alternativa que tenga mayor puntuación. Se tienen en cuenta tres posibles lugares para el estudio de la ubicación del distribuidor:

- Cabecera del Llano entre calles 43 y 50 con carreras entre 29 y 38.
- Barrio Sotomayor entre calles 45 y 50 con carreras entre 25 y 29.
- Centro entre calles 34 y 41 con carreras 19 y 30.

❖ **Definición de factores**

F1 Instalaciones. Las instalaciones del Distribuidor deben permitir que tanto los integrantes de la empresa, como nuestros posibles clientes se sientan cómodos y a gusto, lo cual genera un mejor ambiente de trabajo y además se logra una imagen agradable del establecimiento.

F2 Zona de parqueo. Para escoger el lugar en donde estará ubicado el distribuidor se debe tener en cuenta que los subdistribuidores o las personas enviadas por estos utilizan en muchos de los casos medios de transporte propios y las gestiones a realizar en el distribuidor demandan tiempo de espera; por tal razón es indispensable que el local cuente con una buena zona de parqueo o en su defecto con un parqueadero público cercano.

F3 Fácil acceso. A pesar que para los subdistribuidores no es un factor determinante el sitio en donde este ubicado el distribuidor; no deja de ser necesario que se encuentre en una zona de fácil acceso, a donde puedan acceder

los medios de transporte público y particular, al igual que vías peatonales de buena afluencia de público.

F4 Costos de arriendo y adecuación. Se sabe que para buscar un sitio de las características anteriores se debe considerar un arriendo de un costo acorde con la calidad del servicio a ofrecer, pero que a su vez permita que la empresa sea realmente cómoda para las personas que laboran en ella; como para todos los subdistribuidores que van a hacer uso de sus instalaciones las cuales deben ser las más adecuadas y confortables.

F5 Seguridad. Este factor es muy importante, pues se debe tener en cuenta que el distribuidor recolecta el dinero de la venta de las tarjetas y de los usuarios en cuanto a la compra de los equipos y el primer mes de servicio que exige el operador.

❖ División de los factores en grados

F1 Costo del arriendo

Costo elevado: Más de \$1.300.000.

Costo medio: Entre \$900.000 - \$1.100.000.

Costo ideal : Entre \$650.000 - \$800.000.

F2 Instalaciones

Buena: Instalaciones cómodas, pero con restricción del espacio.

Muy Buena : Instalaciones con espacios amplios y de fácil adaptación.

Excelente : Instalaciones con excelentes acabados, espacios amplios y buena ventilación e iluminación.

F3 Zona de parqueo

Algunas : Posee algunas zonas de parqueo muy reducidas y no existen parqueaderos públicos cerca.

Regular : Hay amplio espacio de parqueo y no hay parqueaderos públicos cerca.

Muchas : Excelente espacio de parqueo y gran cantidad de parqueaderos públicos cerca.

F4 Fácil acceso

Algunas : Posee algunas vías de acceso en mal estado y muy congestionadas.

Regular : Posee varias vías de acceso en buen estado.

Muchas : Se encuentra ubicado en el lugar de mejores vías de acceso y seguridad.

F5 Seguridad

Baja : No brinda seguridad.

Media : Brinda seguridad pero no en todo momento.

Alta : Zona de alta seguridad en todo momento.

❖ Ponderación y puntaje de factores

El puntaje total es de 500 puntos, ponderándose cada factor según la importancia que tenga en la localización.

Cuadro 57. Ponderación y puntaje de factores

Factor	Nombre del factor	Puntaje		Ponderación
F1	Costo de arriendo			
	G1 Costo elevado	75		
	G2 Costo medio	125		
	G3 Costo ideal	175	175	35% de 500 puntos
F2	Instalaciones			
	G1 Buena	25		
	G2 Muy Buena	75		
	G3 Excelente	125	125	25% de 500 puntos
F3	Zona de parqueo			
	G1 Algunas	20		
	G2 Regular	60		
	G3 Muchas	100	100	20% de 500 puntos
F4	Fácil acceso			
	G1 Algunas	10		
	G2 Regular	30		
	G3 Muchas	50	50	10% de 500 puntos
F5	Seguridad			
	G1 Baja	10		
	G2 Media	30		
	G3 Alta	50	50	10% de 500 puntos

❖ **Determinación de la ubicación.** A cada grado se le asignó un puntaje con base en la ponderación de cada factor.

Cuadro 58. Determinación de la ubicación

Factor	Cabecera		Sotomayor		Centro	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
F1	1	75	3	175	1	75
F2	2	75	2	75	3	125
F3	3	100	3	100	2	60
F4	2	30	3	50	2	30
F5	3	50	3	50	2	30
Total		330		400		320

De lo anterior se deduce que el nuevo distribuidor de Comcel estará ubicado en el local del barrio Sotomayor entre las calles 45 y 50 y las carreras 25 y 29 el cual obtuvo el mayor puntaje (400 puntos); además se puede concluir que es el sector

más adecuado porque se pueden conseguir locales en excelente ubicación y con las condiciones ideales y necesarias para llevar a cabo el proyecto.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

En esta sección del trabajo se busca aplicar en forma acertada y eficiente los principios generales de la ingeniería en el servicio de activación de planes post-pago, prepago, pwp y venta de tarjetas prepagadas a través de la descripción de los procesos técnicos adecuados; para logra una mejor utilización del recurso humano, equipos, materiales e instalaciones. Para mejorar las condiciones de trabajo y el rendimiento, se implementaran los sistemas de información otorgados por el operador y otros que sean necesarios adquirir por la empresa; a través de los se controlará la ejecución óptima de los procesos.

3.3.1 Ficha técnica del servicio

Cuadro 59. Ficha técnica del servicio

Producto principal	Activaciones en líneas postpago y prepagos
Diseño	Operador Comcel
Especificaciones técnicas	Poliedro, Internet
Vida útil	Mínimo un año como producto activado

3.3.2 Descripción técnica del proceso. Los servicios objeto del presente estudio son la activación de líneas post-pago, líneas prepago y pwp.

❖ **Descripción técnica del proceso de activación de una línea post-pago.**

El subdistribuidor entrega el contrato en caja, en donde se recepciona el dinero correspondiente al mismo y se realiza el registro en el sistema de la fecha y la hora de ingreso.

El contrato es enviado al departamento de activaciones en donde es revisado teniendo en cuenta que los documentos cumplan con los requisitos exigidos por Comcel (fotocopia de la cédula tomada directamente de la original, fotografía tamaño documento de frente y a color, certificación de ingresos, entre otros), al igual que el diligenciamiento de la solicitud y de más documentos (información, firmas iguales en todos los documentos, huella dactilar legible, entre otros) que sean necesarios para proceder a la activación del servicio.

Se remite el contrato a bodega en donde se hace la asignación del equipo teniendo en cuenta la solicitud del cliente.

Se remite a la persona encargada de activaciones para proceder a activar el contrato en el sistema poliedro (software utilizado por el distribuidor para generar las activaciones en el sistema de Comcel) en donde se digita la información del contrato y el sistema genera un número que se le asignará al nuevo usuario.

El contrato es entregado en bodega en donde se genera la factura, que es adherida al equipo para ser entregado al subdistribuidor que hizo la venta.

Se planilla los contratos, se organizan, empaican y se envían a Comcel Bogotá.

El subdistribuidor reclama el equipo, firma la copia de la factura como medio de control y se lo lleva para entregar al usuario final.

❖ **Descripción técnica del proceso de activación de un kit prepago.**

El subdistribuidor genera una orden de pedido en caja por los kit's que necesite.

La bodega entrega la remisión en el departamento de contabilidad en donde se genera la factura por la compra.

El subdistribuidor paga en la caja el valor de la factura y retira los kit's del distribuidor que se encuentran previamente activados por el operador.

El subdistribuidor entrega el contrato del prepago (kit) en caja para realizar el registro en el sistema de la fecha y la hora de ingreso, al igual que el respectivo descargue del sistema de inventario.

El contrato es enviado al departamento de activaciones en donde es revisado teniendo en cuenta que los documentos cumplan con los requisitos exigidos por Comcel (fotocopia de la cédula tomada directamente de la original y fotografía tamaño documento de frente y a color), al igual que el diligenciamiento de la solicitud y de más documentos (información, firmas iguales en todos los documentos y huella dactilar legible) que sean necesarios para proceder a la avivación del servicio.

La persona encargada de activaciones procede a legalizar el contrato en el sistema poliedro (software utilizado por el distribuidor para generar las activaciones en el sistema de Comcel) en donde se digita la información del contrato para que quede a nombre del usuario final.

Se planilla los contratos, se organizan empacan y se envían a Comcel Bogotá.

❖ **Descripción técnica del proceso de activación de un pwp.**

El subdistribuidor llama telefónicamente al encargado del IVR (sistema utilizado por el distribuidor para realizar activaciones de equipos traídos por el usuario), quien escribe los datos del usuario para la activación del equipo traído; como nombre, cédula e IMEI (número de identificación electrónico del celular) con los cuales se procede a la activación; que da como resultado el número celular que el subdistribuidor programa en el equipo del usuario.

El subdistribuidor entrega el contrato del prepago (pwp) al encargado del IVR, quien lo revisa para determinar si cumple con los requisitos y lo envía a activaciones.

En activaciones se digita el contrato en el sistema poliedro para su respectiva legalización.

Se planilla los contratos, se organizan, empaican y se envían a Comcel Bogotá.

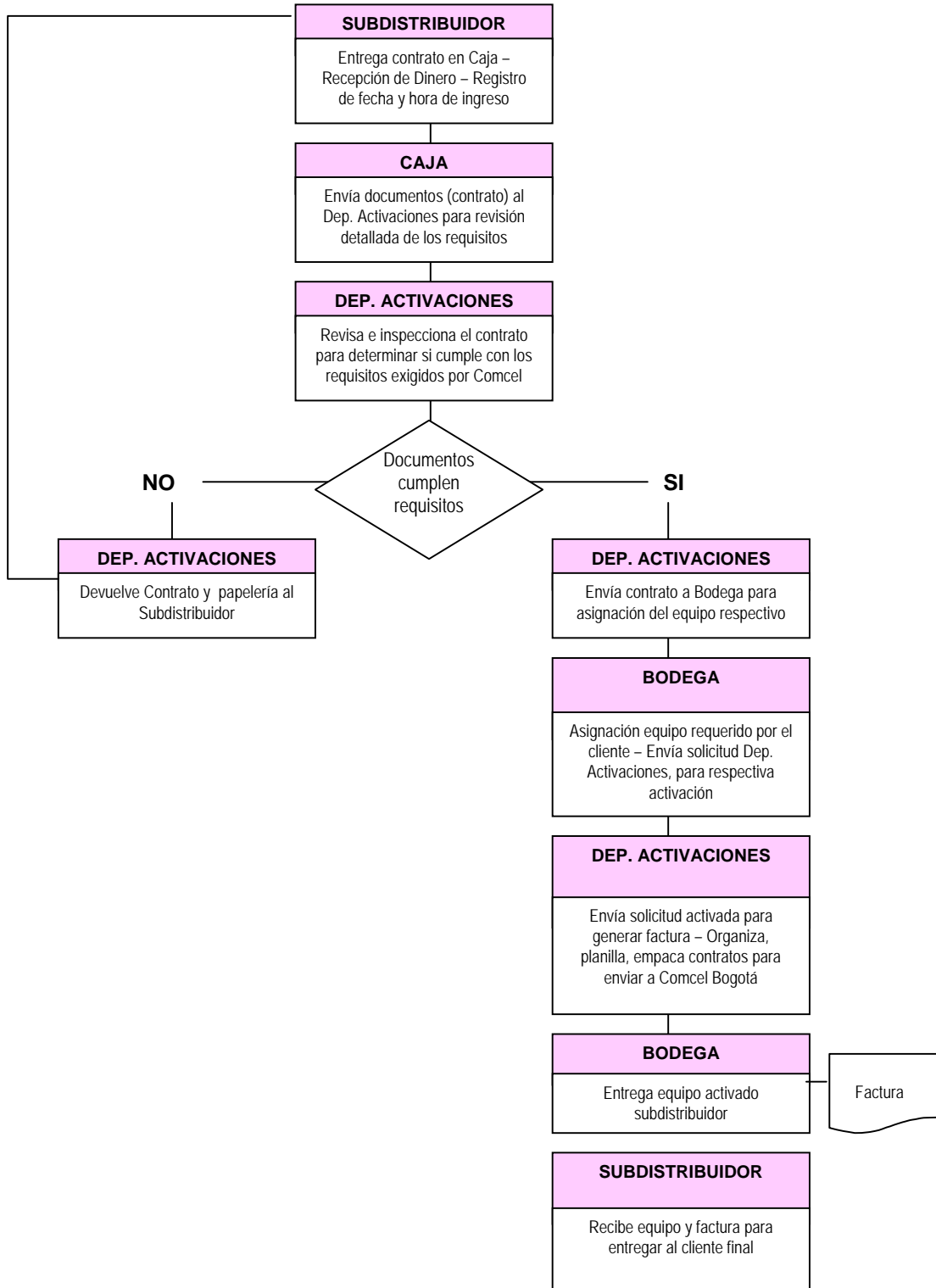
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento

❖ Proceso de activación línea postpago (Tiempo en minutos)

Cuadro 60. Proceso de activación línea postpago (Tiempo en minutos)

Paso	Descripción	Tiempo
1	Entrega contrato en caja, recepción de dinero, registro de fecha y hora de ingreso	1.5 m
2	Envío documentos a departamento activaciones para revisión detallada de los requisitos	0.40 m
3	Revisión, inspección de documentos exigidos por Comcel.	2.0 m
4	Envío contrato a Bodega para asignación de equipo respectivo	0.40 m
5	Asignación equipo requerido por cliente	2.5 m
6	Envío solicitud departamento de activaciones para respectiva activación	0.40 m
7	Activación de contrato en el sistema poliedro	5.0 m
8	Envío solicitud activada a Bodega para generar facturación.	0.40 m
9	Generación de la factura del equipo	1.5 m
10	Organizar, planillar y empaicar contratos para enviar Comcel Bogotá	2.0 m
11	Entrega equipo activado al subdistribuidor	0.40 m
Total		16.5 minutos

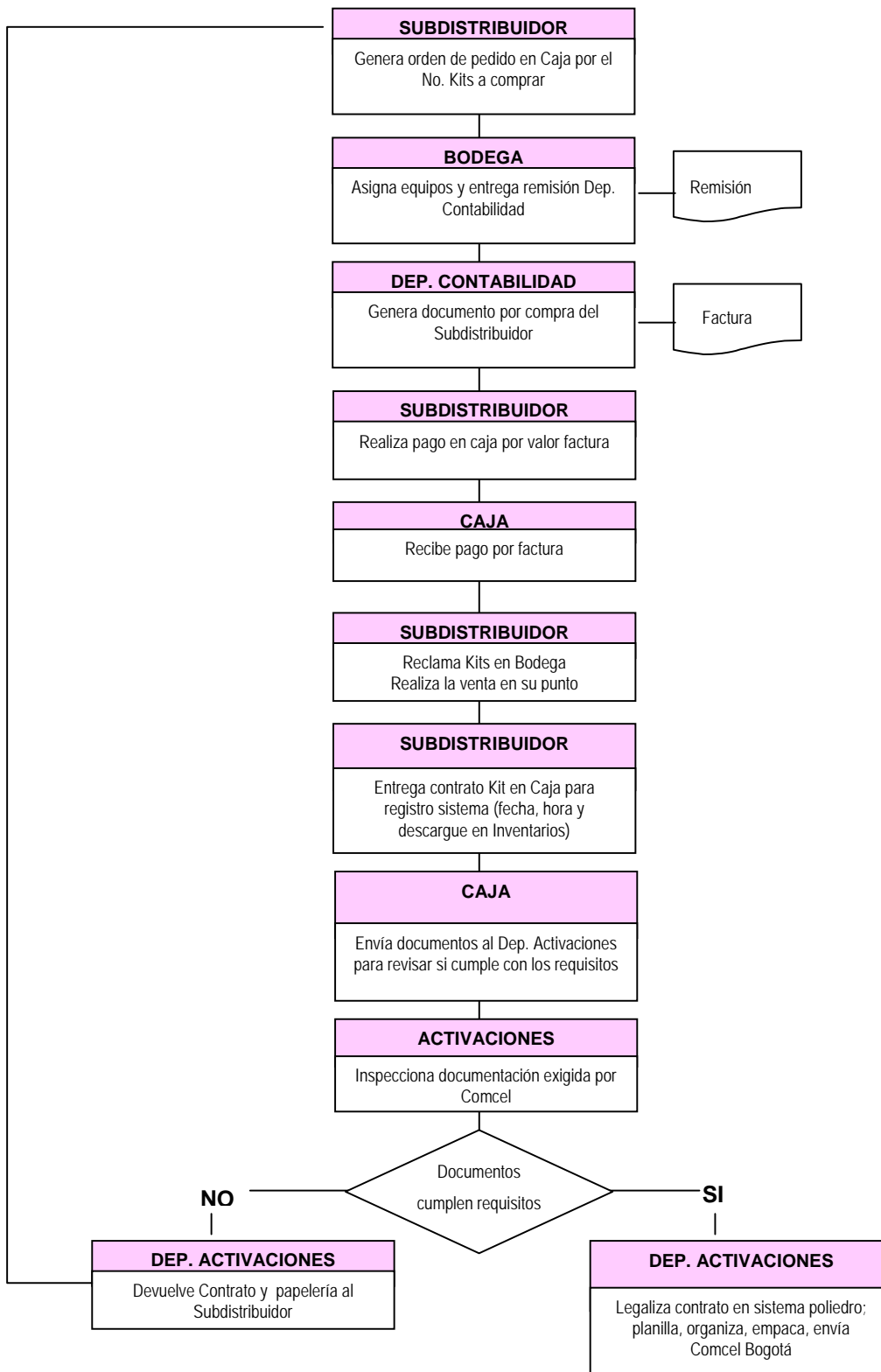
Figura 5. Flujograma proceso de activación línea postpago



Cuadro 61. Proceso de activación Kit Prepago (Tiempo en minutos)

Paso	Descripción	Tiempo
1	Generar orden de pedido en Bodega por compra de Kits	1.0 m
2	Asignar equipos y remisión de compra en Bodega	2.0 m
3	Envío documento a departamento de contabilidad para generar factura	1.0 m
4	Realizar pago en Caja por valor factura	1.0 m
5	Reclamar Kits comprados en Bodega	2.0 m
6	Entrega contrato (Kit) en Caja para registrar en el sistema	1.0 m
7	Envío documentos a departamento de activaciones para revisión de los requisitos exigidos	0.40 m
8	Inspección detallada de la documentación	1.5 m
9	Legalización contrato en sistema poliedro	3.5 m
10	Planillar, organizar y empacar documentos para enviar Comcel Bogotá	2.0 m
Total		15.4 minutos

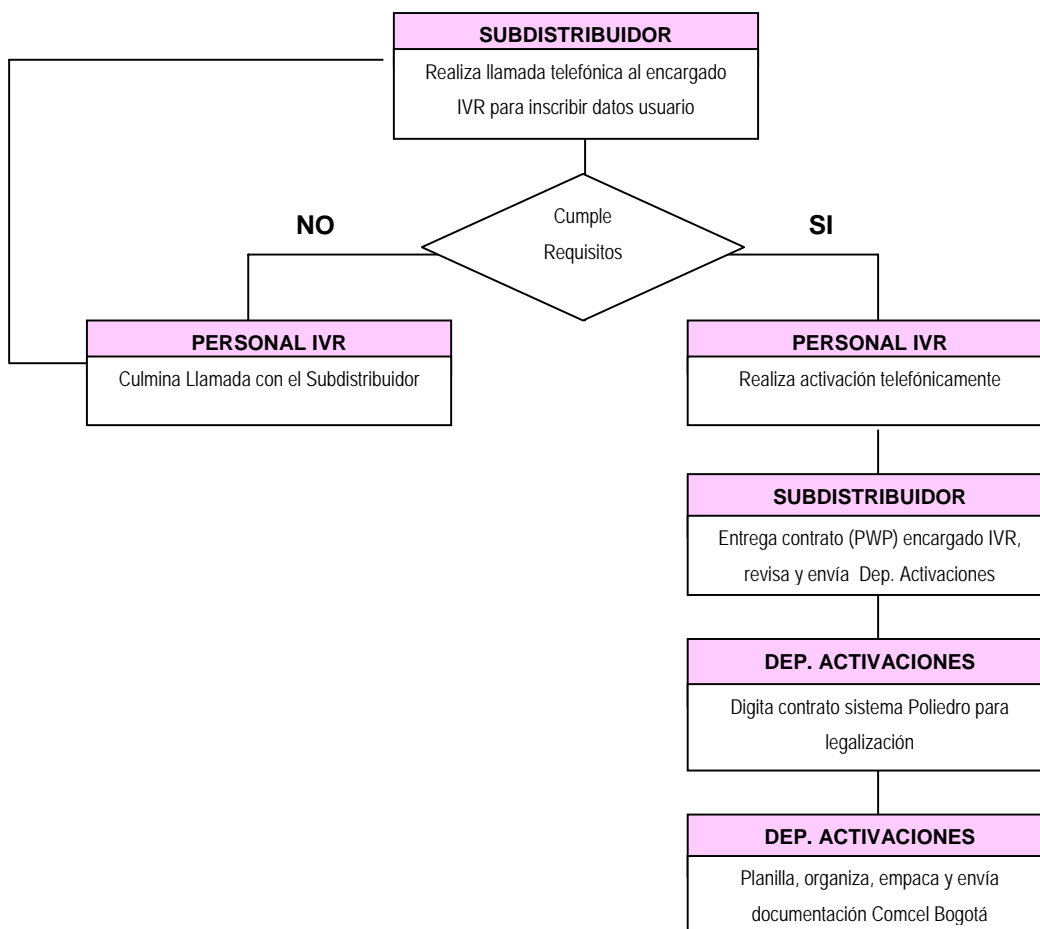
Figura 6. Flujograma proceso de activación de un Kit Prepago



Cuadro 62. Proceso de activación PWP (Tiempo en minutos)

Paso	Descripción	Tiempo
1	Realizar llamada para inscribir datos del usuario	0.40 m
2	Realizar activación telefónicamente	3.0 m
3	Entrega contrato, encargado IVR para revisión	1.0 m
4	Revisar y enviar a departamento activaciones	1.5 m
5	Digitar contrato sistema poliedro para legalización	2.0 m
6	Planillar, organizar, empaçar y enviar documentos a Comcel Bogotá	2.0 m
Total		9.9 minutos

Figura 7. Flujograma proceso de activación de un pwp



3.3.4 Control de calidad. La empresa laborará bajo los principios de calidad total, involucrando a todos y cada uno de los funcionarios de la empresa, en los programas desarrollados a fin de lograr total y plena satisfacción del cliente. Lo anterior implica que:

- El enfoque se da en cuanto a la total satisfacción del subdistribuidor y sus necesidades.
- Se debe crear una cultura organizacional enfocada a la hacia la calidad.
- Creación de una visión compartida.
- Buscar mejoramiento continuo a través de métodos de control que determinen si se está cumpliendo con las expectativas de los subdistribuidores.
- Mantener un cronograma de actividades.

En cuanto a la calidad en el servicio se controlará de la siguiente manera:

- Selección de personal idóneo.
- Vistas regulares a los puntos de subdistribución.
- Control y revisión de metas proyectadas.

3.3.5 Recursos

- ❖ **Recurso humano.** La empresa contará con:

Un gerente quien hará las veces de representante legal y comercial de la empresa, dirigiendo y velando por el buen funcionamiento de la misma.

Un coordinador comercial quien supervisará el buen desarrollo de la actividad comercial de la empresa.

Un contador que será el responsable del área contable y tributaria de la organización.

Un jefe de activaciones quien se encargará de activar (generar el servicio) las respectivas solicitudes (contratos) y supervisar que dichos documentos cumplan con los requisitos exigidos por Comcel.

Un almacenista quien tendrá la responsabilidad de los inventarios y la bodega de los equipos (teléfonos celulares).

Una cajera que será la encargada del correcto manejo del dinero que entra y sale de la empresa.

Una secretaria – recepcionista quien será la primera imagen de la empresa hacia los clientes.

Una persona encargada de la buena higiene y presentación de la empresa.

Cuadro 63. Recurso humano

Personal	
Descripción	Cantidad
Gerente	1
Coordinador comercial	1
Contadora	1
Activaciones	1
Almacenista	1
Cajera	1
Secretaria - recepcionista	1
Servicios varios	1

❖ **Recurso físico.** El recurso físico que se utilizan son muebles, enseres y equipos de oficina necesarios para que todo el personal tenga el lugar adecuado y los recursos indispensables y de esta forma prestar el mejor servicio a los subdistribuidores.

Cuadro 64. Recurso físico

Muebles y enseres	
Descripción	Cantidad
Módulos de trabajo	5
Escritorios	8
Sillas	20
Sofás	2
Archivadores	4
Estantes para bodega	2
Tablero acrílico	1
Servicios varios	1

Cuadro 65. Equipos de oficina

Equipos de oficina	
Descripción	Cantidad
Computadores	5
impresoras	3
Nevera	1
Teléfonos	7
Fax	1
Sumadoras	2
Calculadoras	5
Ventiladores	3
Cafetera	1
Servicios varios	1

❖ **Recurso de insumos.** Debido a que es una empresa prestadora de servicios, se emplean insumos de papelería, así como utensilios de cafetería. Todos estos insumos deben ser utilizados en el desarrollo de las actividades diarias de los diferentes departamentos de la empresa, con el fin de realizar una las labores administrativas con la mayor eficacia y agilidad posible.

Cuadro 66. Materiales de oficina

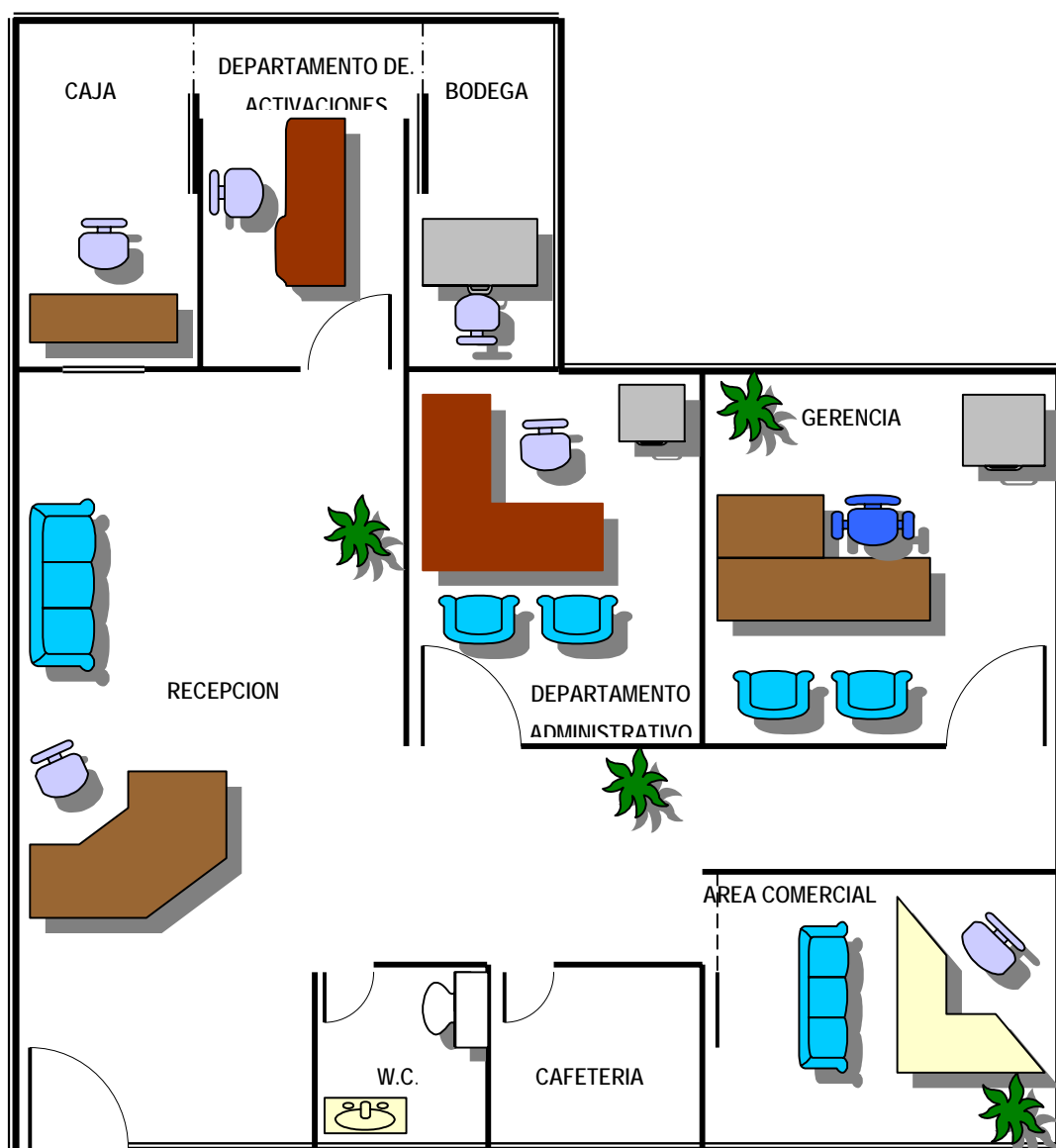
Materiales de oficina	
Descripción	Cantidad
Resma de papel	10
Sobres de Manila	100
Marcadores	10
Sacaganchos	7
Grapadoras	7
Perforadoras	4
Caja de seguridad	2
Tarjetas de presentación	2000
Lápices y lapiceros	15
Papeleras	10
Carpetas de archivo	50
Servicios varios	1

3.3.6 Estudio de proveedores. Para el estudio de proveedores se debe tener en cuenta que el único proveedor que existe para el distribuidor es el operador de

telefonía celular Comcel; quien maneja los inventarios de equipos dependiendo del margen de ventas de cada distribuidor.

3.3.7 Distribución de planta

Figura 8 .Plano de la planta



3.3.8 Logística de distribución

Se necesita que la distribución y adecuación del local que toma en arriendo, conserve en lo posible el esquema que se ve en la figura número 8 se encuentra ubicada como primer estancia la recepción, a la cual se dirigen todas las personas para ser orientadas, dependiendo de sus necesidades en el momento de visitar el distribuidor. La caja, el departamento de activaciones y la bodega se encuentran intercomunicados para permitir que fluya de la manera más rápida el proceso de activación de los contratos entregados por los subdistribuidores. La cafetería y los baños comunes se encuentran a la entrada para que todos puedan acceder a ellos sin ninguna complicación y el área de la administración, gerencia y coordinación comercial se encuentran al fondo del establecimiento, con el fin de generar cierta privacidad que permita tratar los asuntos correspondientes a cada departamento con la mayor concentración y tranquilidad.

3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

- ❖ El distribuidor estará en capacidad de atender el número de subdistribuidores proyectados en la demanda tanto en su etapa inicial como en la proyección estimada.

- ❖ Desde el punto de vista técnico se concluye que el proyecto es factible, debido a que se pueden satisfacer las expectativas de los subdistribuidores sin incurrir en inversiones de tamaño exagerado y por el contrario aprovechando las falencias que presentan los actuales competidores.

- ❖ Se cuenta con el 100% del capital que se necesita para empezar el montaje de la empresa y las garantías que exige el operador y este proviene de diferentes inversionistas interesados en el proyecto.

- ❖ Una vez realizado el análisis del sitio adecuado a través del método de puntos, se determina que el lugar ideal se encuentra ubicado en el sector conocido como barrio Sotomayor, sin desconocer que las otras alternativas también tienen sus ventajas.

- ❖ Los equipos de oficina, muebles, enseres y demás insumos no son una limitante que impida el buen funcionamiento y prestación del servicio, teniendo en cuenta que toda la infraestructura física es de fácil adquisición en el mercado actual.

- ❖ La tecnología utilizada en el proceso de facturación, contabilidad y manejo de inventarios presentan un alto grado de desarrollo y comercialización en el medio.

- ❖ La tecnología utilizada en el sistema de activaciones será responsabilidad del operador, quien maneja programas tecnológicos de avanzada para la mejor prestación del servicio por parte del distribuidor.

- ❖ El personal que la empresa requiere para su funcionamiento debe tener algunos grados de especialización que permitan el manejo adecuado de las diferentes áreas de la compañía, pero en ningún momento son una limitante su contratación en el mercado laboral actual.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

El presente capítulo contempla aspectos como la coordinación, organización, planeación y control de los recursos humanos y administrativos que conforman el distribuidor de Comcel, permitiendo optimizarla logrando la mayor eficacia y eficiencia, es decir una empresa efectiva.

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

Para la constitución de una sociedad se debe contar con una serie de requisitos, previstos en los 110 y siguientes del código de comercio los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

Las sociedades se deben constituir por escritura pública, esto quiere decir que el empresario debe acudir a una notaria en la cual solicitará, elevar a escritura pública el contrato de sociedad, el cual ha de ser reglamentado por los estatutos que rige la empresa.

Esta escritura de constitución de sociedad se registra en la cámara de comercio de su jurisdicción. En caso que se hagan aportes inmuebles o derechos reales, la escritura de la sociedad deberá ser registrada también en la oficina de registro de instrumentos públicos competente.

Cuadro 67. Característica de la sociedad limitada

CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD LIMITADA	
Razón social	Al nombre de la sociedad le debe seguir la palabra "limitada" o su abreviatura "Ltda."
Número de socios	Mínimo dos (2); máximo 25.
Constitución	Por escritura pública.
Duración	El tiempo que se pacte en la escritura.
Capital	Está dividido en cuotas o partes de igual valor. Debe ser pagado en su totalidad en el momento de constituir la sociedad, así como al momento de solemnizar cualquier aumento del mismo.
Administración	La representación de la sociedad y la administración de los negocios sociales corresponden a todos y cada uno de los socios. La junta de socios podrá delegar la representación y administración a un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones.
Responsabilidad	Cada socio responde hasta por el valor de su aporte, pero es posible pactar para todos o algunos de los socios una responsabilidad mayor, prestaciones, asesorías o garantías suplementarias, expresando su naturaleza, cuantía, duración y modalidades.
Disolución	<p>Aparte de las causales generales de disolución de las sociedades, este tipo de sociedades prevé de dos (2) especiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida que reduzca el capital por debajo del 50%. • Incremento del número de socios a más de 25.

Fuente: Guía Legis para la pequeña empresa

- ❖ Tipo de sociedad: el distribuidor de Comcel se constituirá como una sociedad limitada, conformada por dos (2) socios, los cuales harán su inversión inicial en dinero en partes iguales, canceladas en el momento de constituirse la empresa.
- ❖ Asignación del nombre: se le asignará un nombre a la empresa y se procede a solicitar a la cámara de comercio una constancia que el nombre asignado no está inscrito y no existe una empresa igual, diligenciando el formulario de informe sobre nombre de sociedades y establecimientos comerciales.
- ❖ Escritura pública: se llevará a cabo la escritura pública de constitución registrándola ante un notario y cancelando los derechos de inscripción, con el fin de registrar la empresa y ampararse por la ley.

La escritura pública debe contener:

- El nombre y domicilio de las personas naturales o jurídicas, debidamente identificadas, indicando la nacionalidad de quienes intervienen en la negociación.
- Clase de sociedad que se constituye y el nombre de la misma.
- El domicilio de la sociedad.
- El objeto social.
- El capital social y la parte del mismo que aporta cada socio.
- La forma de administrar los negocios, atribuciones y facultades de los administradores.
- Duración de la sociedad y causales de disolución.
- Nombre y domicilio del representante legal, sus facultades y obligaciones.

Una vez elaborada la escritura pública de constitución se precede a hacer el registro en la cámara de comercio.

❖ Solicitud del RUT y el NIT: se realiza la inscripción para lograr el registro único tributario, ante la dirección de impuestos nacionales, anexando fotocopia de la escritura de constitución, el diligenciamiento del formulario; con lo cual se logra el número de identificación tributaria NIT, provisional, ya que su trámite completo dura seis (6) meses. Con lo anterior la empresa se hace responsable del pago de impuestos.

❖ Matrícula de registro mercantil: este procedimiento se realiza en la cámara de comercio en donde se diligencia el formulario “Matrícula Mercantil de Sociedades Comerciales”. Una vez registrada la sociedad, se diligencia el formulario de “Solicitud de Certificados de Existencia y Representación Legal”, con el fin de solicitar los certificados de constitución y gerencia.

- ❖ **Patente de funcionamiento:** se procede a realizar los trámites de la patente de funcionamiento por la superintendencia de sociedades.

- ❖ **Inscripción de libros:** se diligencia el contrato para la inscripción de libros de contabilidad, anexando los libros Mayor y de Balances, Diario e inventarios, con lo cual el Ministerio de Hacienda da más credibilidad a la declaración de renta que debe presentar la empresa anualmente.

- ❖ **Licencia y patente de salubridad:** se tramita a través de la secretaría de salud, con el objeto de obtener la licencia sanitaria, al igual que el permiso de planeación municipal donde se da el concepto de uso y manejo de suelos en el lugar en donde se instalará la empresa y el concepto de bomberos quienes determinan las condiciones de seguridad y equipos de prevención de incendios mínimos exigidos.

4.2 Constitución de la empresa

4.2.1 Visión. En un término de dos (2) años a partir de su inicio, la empresa será el principal distribuidor de la ciudad de Bucaramanga, reconocida por la calidad de sus servicios de gestión e impulso para los subdistribuidores. Al igual que abarcar la distribución tanto a nivel de la ciudad como de diferentes regiones del departamento.

4.2.2 Misión. La empresa tiene como misión prestar el mejor servicio como distribuidor en telefonía celular de toda la ciudad, dando a los subdistribuidores de este servicio el respaldo, confiabilidad y el mayor compromiso de una empresa digna de la mejor representación para Comcel S.A.

4.2.3 Objetivos

- ❖ Obtener el reconocimiento como el mejor distribuidor de la ciudad de Bucaramanga.

- ❖ Mantener políticas sólidas en cuanto a la obtención de nuevos puntos de subdistribución; siempre teniendo en cuenta el crecimiento continuo, prolongado y consolidando la rentabilidad del distribuidor y el de sus clientes iniciales.

- ❖ Ofrecer un servicio con calidad y excelencia bajo el respaldo de un operador de servicio de telefonía celular ampliamente reconocido en el mercado.

- ❖ Establecer estrategias comerciales encaminadas a la captación de los mejores subdistribuidores de la zona; teniendo claro que es mejor contar con localidad y no con cantidad.

- ❖ Recuperar en un período menor a un año la inversión inicial, con miras a ampliar el margen de cobertura del distribuidor en diferentes regiones del departamento.

- ❖ Capacitar de forma adecuada a los subdistribuidores en cuanto al manejo comercial y administrativo para lograr el éxito conjunto de la empresa y de los clientes.

- ❖ Propender por la formación profesional y personal de los empleados y subdistribuidores.

4.2.4 Políticas. Se establecen políticas para la planeación del área de personal, lo cual permite mayor eficiencia y mejor efectividad del recurso humano, teniendo en cuenta que la empresa presta un servicio que en definitiva depende del buen funcionamiento del personal que se tenga.

❖ **Políticas de personal.** Se contratará personal capacitado en las diferentes áreas de la compañía, teniendo en cuenta que en lo posible tenga experiencia en el negocio de la telefonía celular; también se puede establecer que hay no es un factor determinante la edad del personal, pero si que tenga buena presentación personal, que demuestre entusiasmo e interés por la labor encomendada y lo principal que sepa manejar gente con agilidad y calidad.

Reclutamiento: el distribuidor, tendrá como fuente principal hojas de vida, los avisos clasificados en el diario local, la recomendación directa y hojas de vida obtenidas de las diferentes bolsas de empleo de la ciudad. Una vez recolectadas las hojas de vida se escogerán las más opcionadas teniendo en cuenta las exigencias del cargo.

Selección: el objetivo de la selección es la clasificación de los aspirantes para su vinculación o descarte como posibles empleados de la empresa; se tiene en cuenta las especificaciones del cargo, se practican las pruebas y exámenes para determinar el perfil del personal a contratar; por último teniendo en cuenta el resultado de las pruebas se hará una preselección quienes se entrevistarán con el gerente quien es el que determina cual es la persona idónea para el cargo.

Contratación: en este paso se procede a formalizar la vinculación del personal que haya cumplido con los requisitos. Se procede a realizar el respectivo contrato de trabajo, el cual será inicialmente por un período de un (1) año y donde se especifica claramente al contratado que debe demostrar sus capacidades durante el tiempo de prueba que será de dos (2) meses.

Capacitación: la capacitación es importante y determinante para que las personas que inician en la empresa puedan desempeñarse satisfactoriamente en el cargo asignado; todos deben entender cual es el tipo de negocio que se maneja y la importancia de atender bien los subdistribuidores quienes son los que producen el ingreso principal de la compañía.

Salarios: en lo referente al salario, la empresa cumplirá con todas las obligaciones exigidas por la ley como cesantías, seguros de salud, pensión, riesgos profesionales y cajas de compensación familiar.

Dotación: se implementará la utilización de uniformes, conservando los parámetros de la imagen corporativa de la compañía y utilizando la publicidad establecida por Comcel para las prendas de vestir y se repartirá de acuerdo a los tiempos y cantidades exigidas por la ley.

❖ **Políticas de compras.** En lo referente a las compras, teniendo en cuenta que el proveedor principal es Comcel; se mantendrá como política el tener siempre cantidades suficientes por un periodo de 30 días de producto disponible para los subdistribuidores, como kit's prepagos y tarjetas prepagadas. La cancelación de dichas compras se hará teniendo como referencia las políticas establecidas por Comcel, pero siempre teniendo como punto de referencia el pago de contado.

La compra de los diferentes insumos relacionados con el desarrollo de la empresa se realizarán mediante un presupuesto mensual, pero manteniendo un pequeño inventario que permita el continuo desarrollo de las actividades.

❖ **Políticas de ventas.** La empresa realizará los cobros de cuentas para los subdistribuidores de contado y en algunos casos a 30 días dependiendo si se tiene el respaldo de las comisiones. Con Comcel las cuentas de cobro deben ser pasadas cada 30 días después de realizadas las activaciones.

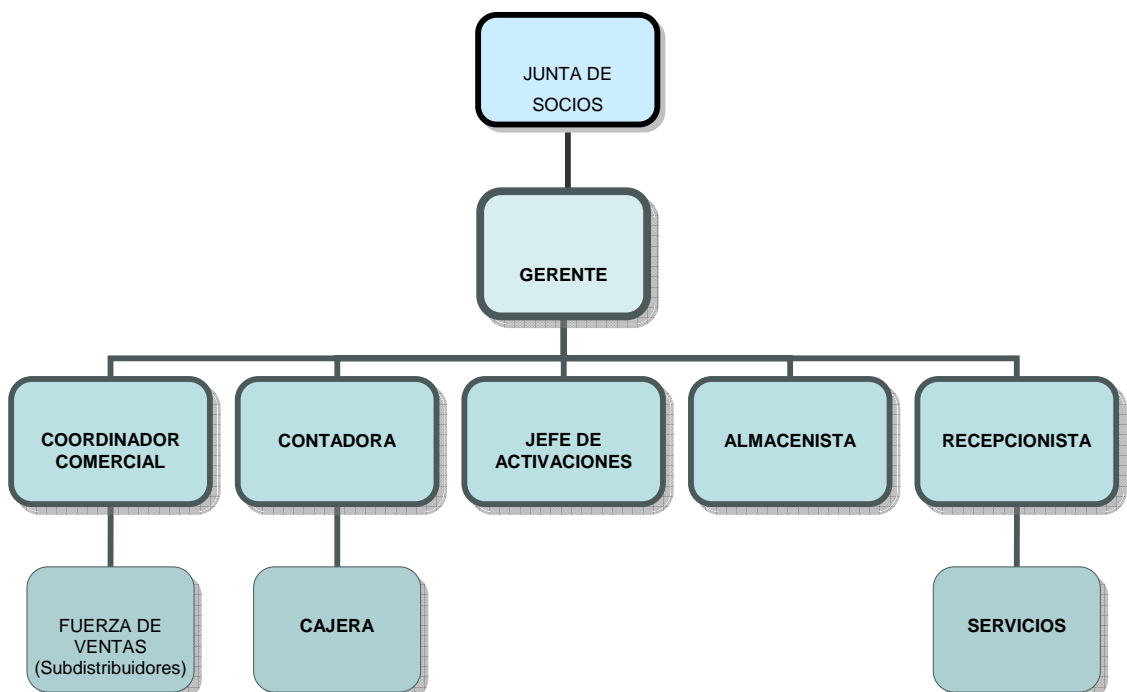
4.3 Estructura organizacional

Se hace necesario diseñar una estructura organizativa que se encargue de dirigir las tareas para la ejecución y operación de las actividades de la empresa. La implementación de esta estructura tendrá repercusión tanto en el monto de la inversión inicial como en los costos operacionales de la empresa.

La organización es el área básica que se encarga de establecer la estructura a partir de las funciones que deberá desempeñar cada uno de los miembros, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa; por lo tanto la estructura organizacional debe facilitar la creación de un ambiente propicio para el desempeño del desarrollo humano.

4.3.1 Organigrama

Figura 9. Organigrama



4.3.2 Descripción y perfil del cargo. Después de construido el organigrama se identifican los cargos con sus respectivas funciones, descubriendo los conocimientos básicos que se necesitan para un buen desempeño por medio de factores que garanticen una mayor eficiencia, tales como perfil, capacidad mental, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Cuadro 68. Descripción del cargo del gerente

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
CODIGO:	001
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Junta de socios
CARGOS QUE SUPERVISA:	Todos
CARGOS IGUALES:	Ninguno
FUNCIONES DIARIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente la empresa. • Dirigir y velar por el buen funcionamiento de la empresa. • Coordinar al personal en el correcto cumplimiento de las funciones en la empresa. • Cumplir y hacer cumplir las políticas y estrategias planteadas. • Administrar eficientemente los recursos humanos, técnicos y financieros de la empresa buscando siempre la rentabilidad y eficacia de la misma. • Manejar las relaciones públicas con los clientes y proveedores. • Establecer los objetivos de la empresa y las políticas a seguir. • Determinar las inversiones a realizar en instalaciones y equipos. • Establecer la asignación salarial de los trabajadores. • Propender por el desarrollo y continuidad del negocio en el tiempo. • Realizar y presentar el presupuesto anual de ingresos y egresos. • Supervisar en forma permanente el desempeño y desarrollo de los subdistribuidores. • Manejar los dineros de la empresa en forma eficiente. • Presentar a los socios los estados financieros. 	
Elaboró:	

Cuadro 69. Hoja de especificaciones del cargo gerente

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Junta de socios
DEPARTAMENTO:	Administrativo
SECCION:	Administración
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en el área de administración y mercadeo • Educación: gestor empresarial, administrador de empresa e ingeniero industrial • Experiencia mínima dos (2) años en el área administrativa • Habilidad mental: necesita permanentemente agilidad y esfuerzo mental • Capacidad de liderazgo, comunicación y de motivación al personal • Manejo acertado de las relaciones comerciales y personales 	
ESFUERZO	
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere de mayor esfuerzo físico; sus labores diarias exigen un constante esfuerzo mental 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el trabajo de todos los empleados de la empresa • Es el responsable de todo el manejo de la empresa y la seguridad de la misma • Maneja documentos negociables • Mantiene contacto directo con el operador (proveedor) y los subdistribuidores • Responsable del buen manejo de la imagen de la empresa • Maneja información confidencial • Responde ante los socios por el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa 	
CONDICIONES DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla su actividad bajo buenas condiciones ambientales, de iluminación, comodidad, espacio y ventilación. El cargo no implica alto riesgo de accidente. 	
Elaboró	

Cuadro 70. Descripción del cargo coordinador comercial

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
CODIGO:	002
NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR COMERCIAL
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
CARGOS QUE SUPERVISA:	Activaciones y bodega
CARGOS IGUALES:	Ninguno
FUNCIONES DIARIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar al día el registro y control de las ventas que entregan los subdistribuidores. • Dirigir y velar por el buen funcionamiento de los subdistribuidores. • Coordinar al personal de activaciones y bodega para cumplir con las activaciones diarias. • Comunicar a los subdistribuidores los cambios en las nuevas condiciones de ventas. • Programar y realizar visitas periódicas a los subdistribuidores. • Clasificar y repartir el material publicitario enviado por Comcel. • Resolver las inquietudes y reclamos relacionados con la rama comercial. • Elaborar cotizaciones requeridas por los subdistribuidores. • Establecer y realizar capacitaciones relacionadas con las ventas. • Supervisar el buen desempeño de los subdistribuidores. • Desarrollar estrategias para que los subdistribuidores aumente su nivel de competitividad. • Determinar las metas para los diferentes puntos, teniendo en cuenta las exigencias de la gerencia. • Presentar al gerente informe detallado de los resultados de ventas mensualmente. 	
Elaboró:	

Cuadro 71. Hoja de especificaciones del cargo coordinador comercial.

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR COMERCIAL
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
DEPARTAMENTO:	Comercial
SECCION:	Comercial
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en el área de administración y mercadeo • Educación: gestor empresarial e ingeniero de mercados • Experiencia mínima dos (2) años en el área comercial • Habilidad mental: necesita permanentemente agilidad y esfuerzo mental • Capacidad de liderazgo, comunicación y de motivación al personal • Manejo acertado de las relaciones comerciales y personales 	
ESFUERZO	
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere de mayor esfuerzo físico; sus labores diarias exigen un constante esfuerzo mental 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el buen desarrollo de la actividad comercial de la empresa. • Tener al tanto a la gerencia del desempeño de los subdistribuidores. • Controlar el buen desempeño del área de activaciones. • Mantiene contacto directo con los subdistribuidores. • Canal directo entre la gerencia y los subdistribuidores. • Maneja información confidencial. • Responde ante la gerencia por las metas y estrategias comerciales. 	
CONDICIONES DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla su actividad bajo buenas condiciones ambientales, de iluminación, comodidad, espacio y ventilación. El cargo no implica alto riesgo de accidente dentro de la empresa pero este aumenta cuando se realizan vistas a los subdistribuidores. 	
Elaboró:	

Cuadro 72. Descripción del cargo contadora

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
CODIGO:	003
NOMBRE DEL CARGO:	CONTADORA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
CARGOS QUE SUPERVISA:	Cajera
CARGOS IGUALES:	Ninguno
FUNCIONES DIARIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los documentos del personal que ingresa a la empresa (contrato, vinculación, EPS, entre otros). • Revisar nómina de pago de los funcionarios y liquidación de las prestaciones sociales. • Planear, organizar, revisar la elaboración de comprobantes y soportes contables acordes a las normas tributarias. • Presentar estados financieros ante la junta directiva, los primeros 10 días del mes. • Presentar declaraciones de IVA, retención en la fuente y renta en las fechas correspondientes. • Implantar las leyes emanadas del estado en materia contable y tributaria. • Coordinar los inventarios de la empresa. • Enviar y organizar la factura de cobro a Comcel para el pago de comisiones. • Supervisa el pago a los subdistribuidores. • Responder por los equipos y elementos asignados a su cargo. • Realiza las facturas relacionadas con la compra de kit prepago. • Realiza los diferentes cruces por compras y pagos con los subdistribuidores. 	
Elaboró:	

Cuadro 73. Hoja de especificaciones del cargo contadora

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO:	CONTADORA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
DEPARTAMENTO:	Administrativo
SECCION:	Administración
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en el área contable y tributaria • Educación: titulado contador • Experiencia mínima un (1) año en el área contable • Habilidad mental: necesita permanentemente agilidad, retentiva, atención, concentración y esfuerzo mental • Habilidad manual, coordinación de movimientos y destreza • Manejo acertado de sistemas y herramientas informáticas 	
ESFUERZO	
<ul style="list-style-type: none"> • Durante su labor realiza tareas que exigen un gran esfuerzo mental y visual, atendiendo pequeños detalles en la elaboración y verificación de documentos. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responde por los enseren de oficina puestos a su servicio. • Es responsable del manejo e información de los estados financieros de acuerdo a las normas técnicas, contables y tributarias que emanan del estado. <p>Responsable del correcto pago y justificado descuento a los subdistribuidores.</p>	
CONDICIONES DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla su actividad bajo buenas condiciones ambientales, de iluminación, comodidad, espacio y ventilación. El cargo no implica alto riesgo de accidente. 	
Elaboró:	

Cuadro 74. Descripción del cargo jefe de activaciones

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
CODIGO:	004
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE ACTIVACIONES
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
CARGOS QUE SUPERVISA:	Ninguno
CARGOS IGUALES:	Ninguno
FUNCIONES DIARIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que las solicitudes de servicio (contratos) cumplan con todos los requisitos exigidos por Comcel para poder acceder al servicio. • Realizar la digitación de las solicitudes en el sistema poliedro para generar la activación. • Organizar los contratos, relacionarlos en una planilla y empacarlos para ser enviados a Comcel Bogotá. • Mantener informado al gerente, del informe enviado por Comcel de los contratos retenidos por no cumplir con los requisitos establecidos por la compañía. • Enviar soluciones a Comcel para evitar penalizaciones. • Mantener contacto directo con los diferentes funcionarios de activaciones del operador para lograr soluciones de problemas que se presenten el en momento de la activación. 	
Elaboró:	

Cuadro 75. Hoja de especificaciones del cargo jefe de activaciones

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE ACTIVACIONES
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
DEPARTAMENTO:	Administrativo
SECCION:	Administración
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en le área de sistemas y administración • Educación: tecnólogo de sistemas, tecnólogo en gestión empresarial. • Experiencia mínima un (1) año en el área contable • Habilidad mental: necesita permanentemente agilidad, retentiva, atención, concentración y esfuerzo mental • Habilidad manual, coordinación de movimientos y destreza • Manejo acertado de sistemas y herramientas informáticas 	
ESFUERZO	
<ul style="list-style-type: none"> • Durante su labor realiza tareas que exigen un gran esfuerzo mental y visual, atendiendo pequeños detalles en la elaboración y verificación de documentos. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responde por los enseren de oficina puestos a su servicio. • Es responsable por la correcta digitación de los datos del contrato en el sistema poliedro. • Responsable por el manejo de contratos retenidos. • Es responsable por el manejo de los documentos enviados a Comcel. • Responde por que se tenga al día el archivo de copias de contratos y planillas enviadas a Comcel. 	
CONDICIONES DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla su actividad bajo buenas condiciones ambientales, de iluminación, comodidad, espacio y ventilación. El cargo no implica alto riesgo de accidente. 	
Elaboró:	

Cuadro 76. Descripción del cargo almacenista

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
CODIGO:	005
NOMBRE DEL CARGO:	ALMACENISTA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
CARGOS QUE SUPERVISA:	Ninguno
CARGOS IGUALES:	Ninguno
FUNCIONES DIARIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en completo orden la bodega de equipos. • Relacionar en el sistema el inventario de equipos teniendo en cuenta cuales son de post-pago y cuales de prepago. • Recibir y verificar la mercancía enviada por Comcel a través de la transportadora. • Asignar los equipos en las solicitudes de servicio para su respectiva activación. • Generar la factura de los equipos de post-pago. • Mantener informado al gerente del inventario de equipos que se encuentran a diario en la bodega. • Remitir a garantía los equipos que salgan defectuosos antes de ser activados. • mantener organizado el archivo de salidas de bodega. 	
Elaboró:	

Cuadro 77. Hoja de especificaciones del cargo almacenista

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO:	ALMACENISTA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
DEPARTAMENTO:	Administrativo
SECCION:	Administración
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en sistemas o con estudios en curso • Educación: conocimientos en sistemas o manejo de herramientas informáticas • Experiencia mínima un (1) año en el manejo de inventarios o mercancía • Habilidad mental: necesita permanentemente agilidad física, retentiva, atención, concentración y esfuerzo mental • Habilidad manual, coordinación de movimientos y destreza • Manejo acertado de sistemas y herramientas informáticas 	
ESFUERZO	
<ul style="list-style-type: none"> • Durante su labor realiza tareas que exigen un gran esfuerzo físico y visual, atendiendo detalles en la elaboración y verificación de informes de inventarios. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responde por el inventario de equipos que se encuentran en la bodega. • Es responsable del manejo e información que entrega al gerente con respecto a los inventarios. • Responsable por la correcta asignación de los equipos en cada solicitud. • Responde por la correcta verificación de la mercancía enviada por Comcel.. 	
CONDICIONES DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla su actividad bajo buenas condiciones ambientales, de iluminación, comodidad, espacio y ventilación. El cargo implica riesgo de accidente. 	
Elaboró:	

Cuadro 78. Descripción del cargo cajera

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
CODIGO:	006
NOMBRE DEL CARGO:	CAJERA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Contadora
CARGOS QUE SUPERVISA:	Ninguno
CARGOS IGUALES:	Ninguno
FUNCIONES DIARIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los contratos con el dinero que paga el usuario por equipo y primer mes de servicio. • Relacionar en el sistema interno la entrada de contratos. • Elaborar facturas o recibos de caja por los dineros recibidos dependiendo de la necesidad. • Recibir el dinero de la compra de los kit prepago. • Recibir el dinero de la compra de las tarjetas prepago. • Realizar la consignación de la palta de los contratos que se activaron y van ha ser enviados a Comcel. • Pedir la autorización de las tarjetas de crédito y cheques entregados con los contratos. • Consultar diariamente el estado de la cuenta o cuentas de la empresa para mantener informada a la contadora. • Revisar que los billetes y monedas que ingresen no sean falsos. • Realizar las devoluciones de dinero, cuando un contrato es anulado. 	
Elaboró:	

Cuadro 79. Hoja de especificaciones cargo cajera

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO:	CAJERA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Contadora
DEPARTAMENTO:	Administrativo
SECCION:	Administración
<p>CONOCIMIENTO Y HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnóloga en administración, técnica del sena en secretariado contable. • Educación: conocimientos en contabilidad y manejo de herramientas informáticas. • Experiencia mínima un (1) año. • Habilidad mental: necesita permanentemente agilidad mental, retentiva, atención y concentración. • Habilidad manual, coordinación visual y destreza. • Manejo de herramientas informáticas. 	
<p>ESFUERZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante su labor realiza tareas que no exigen esfuerzo físico, atendiendo detalles en la elaboración de facturación y verificación de visual de dinero y documentos. 	
<p>RESPONSABILIDES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde por el correcto manejo del dinero de los contratos recepcionados. • Es responsable de la consignación de los dineros a Comcel. • Responsable por la correcta solicitud de autorizaciones de cheques y tarjetas de crédito. • Responde por el correcto registro de los contratos en el sistema. • Es responsable de los equipos y herramientas asignadas. 	
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla su actividad bajo buenas condiciones ambientales, de iluminación, comodidad, espacio y ventilación. El cargo no implica riesgo de accidente. 	
<p>Elaboró:</p>	

Cuadro 80. Descripción del cargo secretaria – recepcionista

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
CODIGO:	007
NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA - RECEPCIONISTA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
CARGOS QUE SUPERVISA:	Ninguno
CARGOS IGUALES:	Ninguno
FUNCIONES DIARIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender rápida y oportunamente el conmutador y dirigir las llamadas de forma eficiente. • Mantener ordenado y actualizado el archivo encomendado. • Relacionar la entrada de papelería enviada por Comcel y registrarla en el sistema. • Sellar y repartir la papelería a los subdistribuidores. • Recibir y tramitar la correspondencia. • Recibir y relacionar la papelería anulada para se enviada a Comcel. • Elaborar cotizaciones solicitadas por los subdistribuidores. 	
Elaboró:	

Cuadro 81. Hoja de especificaciones cargo secretaria – recepcionista

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO:	SECRETARIA - RECEPCIONISTA
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
DEPARTAMENTO:	Administrativo
SECCION:	Administración
CONOCIMIENTO Y HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnóloga en administración, técnica del sena en secretariado. • Educación: conocimientos en servicio al cliente y manejo de herramientas informáticas. • Experiencia mínima un (1) año. • Habilidad mental: necesita permanentemente agilidad mental, retentiva, atención y concentración. • Habilidad manual, coordinación visual y destreza. • Manejo de herramientas informáticas. 	
ESFUERZO	
<ul style="list-style-type: none"> • Durante su labor realiza tareas que no exigen esfuerzo físico, atendiendo detalles en la elaboración de facturación y verificación de visual de dinero y documentos. 	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responde por brindar la mejor imagen de la empresa a los clientes. • Es responsable del correcto registro y repartición de papelería. • Responsable por la correcta designación de las llamadas entrantes a la empresa. • Responde por mantener en orden el archivo asignado. • Es responsable de los equipos y herramientas asignadas. 	
CONDICIONES DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla su actividad bajo buenas condiciones ambientales, de iluminación, comodidad, espacio y ventilación. El cargo no implica riesgo de accidente. 	
Elaboró:	

Cuadro 82. Descripción del cargo servicios

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
CODIGO:	008
NOMBRE DEL CARGO:	SERVICIOS
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
CARGOS QUE SUPERVISA:	Ninguno
CARGOS IGUALES:	Ninguno
FUNCIONES DIARIAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en perfecto orden y limpieza las instalaciones e la empresa. • Atender al personal interno y externo en lo relacionado a la cafetería. • Realizar consignaciones en los bancos. • Realizar actividades secundarias que no afecten el desarrollo de las actividades principales cuando éstas se requieran. 	
Elaboró:	

Cuadro 83. Hoja de especificaciones del cargo servicios

COMUNICENTRO LTDA.	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
NOMBRE DEL CARGO:	SERVICIOS
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
DEPARTAMENTO:	Administrativo
SECCION:	Administración
<p>CONOCIMIENTO Y HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenga conocimientos en servicios generales. • Educación: básica secundaria. • Experiencia mínima un (1) año. • Habilidad mental: necesita permanentemente agilidad física, retentiva, atención y concentración. • Habilidad manual, coordinación y destreza. 	
<p>ESFUERZO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante su labor realiza tareas que exigen esfuerzo físico, atendiendo detalles en la atención al público. 	
<p>RESPONSABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde por la correcta presentación de la imagen de la empresa en lo relacionado al orden y aseo. • Es responsable de la actividad de consignar cuando se le es encomendada. • Responde por realizar de forma correcta las tareas asignadas. • Es responsable del buen y adecuado uso de los implementos asignados. 	
<p>CONDICIONES DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla su actividad bajo buenas condiciones ambientales, de iluminación, comodidad, espacio y ventilación. El cargo implica riesgo de accidente. 	
<p>Elaboró:</p>	

4.3.3 Asignación salarial. Teniendo en cuenta la descripción realizada en la estructura organizacional, se inicia de acuerdo a los cargos expuestos en el organigrama y mediante el método de jerarquización, con base en los salarios existentes en el mercado laboral de la ciudad de Bucaramanga, donde se pudo establecer que el promedio salarial y el cargo de mayor rango equivale a \$1'000.000.

El criterio básico para la fijación del salario será acorde a las exigencias del mercado laboral, teniendo en cuenta el valor del salario mínimo legal vigente y de acuerdo a los requerimientos, exigencias del cargo y a los factores que se describen a continuación:

- ❖ Capacidad de pago de la empresa: los salarios asignados, también dependen de la situación financiera de la empresa, así entonces, la capacidad de pago deberá ser bueno como para poder mantener personal capacitado.
- ❖ Costo de vida. los salarios que se pagan en promedio en el distribuidor deben compensar de forma lógica el costo de vida, por tal razón se tiene como base el salario mínimo determinado por el gobierno.
- ❖ Oferta de mano de obra: teniendo en cuenta que existe un exceso de oferta en el mercado laboral, se tendrá la posibilidad de realizar una elección minuciosa del personal adecuado.
- ❖ Capacitación. este es uno de los factores determinantes en la asignación salarial, teniendo en cuenta que se debe valorar el grado de conocimientos que el empleado puede aportar al buen desarrollo de de la empresa.
- ❖ Mérito del trabajo: teniendo en cuenta que es una empresa prestadora de servicios hay que tener especial cuidado en la actividad de la persona hacia la

prestación del servicio, la conducta, cooperación, cumplimiento, compañerismo, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y atención al cliente entre otros; características que diferencian a una persona de otra y que amerita un reconocimiento por parte de la empresa.

Se tiene que los salarios de la empresa se asignaran de acuerdo a los criterios antes expuestos y tendrán todas las exigencias de la ley.

Cuadro 84. Asignación mensual de salarios para el nuevo distribuidor de Comcel en la ciudad de Bucaramanga.

Cargo	Salario mensual
Gerente	\$1'000.000
Coordinador comercial	\$700.000
Activaciones	\$600.000
Contadora	\$500.000
Cajera	\$381.500
Recepcionista secretaria	\$381.500
Bodega	\$381.500
Servicios	\$381.500

Cuadro 85. Porcentaje prestacional

Detalle	Porcentaje
Cesantías	8.333% salario base + transporte
Intereses a las cesantías	1% del valor de las cesantías
Vacaciones	4.17% mensual
Primas	8.333% salario base + transporte
Dotación	5%
Salud	8%
Pensiones	10.13%
Riesgos profesionales	2.8441%
Sena	2%
ICBF	3%
Caja de compensación	4%

Cuadro 86. Carga prestacional mensual

Cargo	Salario	Cesantías	Intereses Cesantías	Vacaciones	Prima	Total sin salario
Gerente	\$ 1.000.000	\$ 83.333	\$ 833	\$ 41.700	\$ 83.333	\$ 209.199
Coordinador Comercial	\$ 700.000	\$ 62.041	\$ 620	\$ 29.190	\$ 62.041	\$ 153.893
Activaciones	\$ 600.000	\$ 53.708	\$ 537	\$ 25.020	\$ 53.708	\$ 132.973
Contadora	\$ 500.000	\$ 45.375	\$ 454	\$ 20.850	\$ 45.375	\$ 112.053
Cajera	\$ 381.500	\$ 35.500	\$ 355	\$ 15.909	\$ 35.500	\$ 87.263
Secretaria recepcionista	\$ 381.500	\$ 35.500	\$ 355	\$ 15.909	\$ 35.500	\$ 87.263
Almacenista	\$ 381.500	\$ 35.500	\$ 355	\$ 15.909	\$ 35.500	\$ 87.263
Servicios	\$ 381.500	\$ 35.500	\$ 355	\$ 15.909	\$ 35.500	\$ 87.263
TOTAL	\$ 4.326.000	\$ 386.457	\$ 3.865	\$ 180.394	\$ 386.457	\$ 957.172

Cuadro 87. Seguridad social mensual

Cargo	Salario	Pensiones	Seguridad	Riesgos profesional	Total sin salario
Gerente	\$1.000.000	\$ 101.300	\$ 80.000	\$ 28.441	\$ 209.741
Coordinador Comercial	\$700.000	\$ 70.910	\$ 56.000	\$ 19.909	\$ 146.819
Activaciones	\$600.000	\$ 60.780	\$ 48.000	\$ 17.065	\$ 125.845
Contadora	\$500.000	\$ 50.650	\$ 40.000	\$ 14.221	\$ 104.871
Cajera	\$381.500	\$ 36.265	\$ 28.640	\$ 10.182	\$ 75.087
Recepcionista secretaria	\$381.500	\$ 36.265	\$ 28.640	\$ 10.182	\$ 75.087
Bodega	\$381.500	\$ 36.265	\$ 28.640	\$ 10.182	\$ 75.087
Servicios	\$381.500	\$ 36.265	\$ 28.640	\$ 10.182	\$ 75.087
Total	\$4.326.000	\$ 428.702	\$ 338.560	\$ 120.362	\$ 887.624

Cuadro 88. Aportes parafiscales

Cargo	Salario	Sena	ICBF	Caja compensación	Total sin salario
Gerente	\$1.000.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 40.000	\$ 90.000
Coordinador Comercial	\$700.000	\$ 14.000	\$ 21.000	\$ 28.000	\$ 63.000
Activaciones	\$600.000	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 24.000	\$ 54.000
Contadora	\$500.000	\$ 10.000	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 45.000
Cajera	\$381.500	\$ 7.160	\$ 10.740	\$ 14.320	\$ 32.220
Recepcionista secretaria	\$381.500	\$ 7.160	\$ 10.740	\$ 14.320	\$ 32.220
Bodega	\$381.500	\$ 7.160	\$ 10.740	\$ 14.320	\$ 32.220
Servicios	\$381.500	\$ 7.160	\$ 10.740	\$ 14.320	\$ 32.220
Total	\$4.326.000	\$ 84.640	\$ 126.960	\$ 169.280	\$ 380.880

Cuadro 89. Nómina

Cargo	Salario Básico	Subsidio Transporte	Total básico	Carga prestación	Segurida Social	Aportes parafiscal	Valor Mensual	Valor anual
Gerente	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 1,000,000	\$ 209,199	\$ 209,741	\$ 90,000	\$ 1,508,940	\$ 18,107,280
Coordinador Comercial	\$ 700.000	\$ 44,500	\$ 744,500	\$ 153,893	\$ 146,819	\$ 63,000	\$ 1,108,212	\$ 13,298,544
Activaciones	\$ 600.000	\$ 44,500	\$ 644,500	\$ 132,973	\$ 125,845	\$ 54,000	\$ 957,318	\$ 11,487,816
Contadora	\$ 500.000	\$ 44,500	\$ 544,500	\$ 112,053	\$ 104,871	\$ 45,000	\$ 806,424	\$ 9,677,088
Cajera	\$ 381.500	\$ 44,500	\$ 426,000	\$ 87,263	\$ 75,087	\$ 32,220	\$ 620,570	\$ 7,446,840
Recepcionista secretaria	\$ 381.500	\$ 44,500	\$ 426,000	\$ 87,263	\$ 75,087	\$ 32,220	\$ 620,570	\$ 7,446,840
Bodega	\$ 381.500	\$ 44,500	\$ 426,000	\$ 87,263	\$ 75,087	\$ 32,220	\$ 620,570	\$ 7,446,840
Servicios	\$ 381.500	\$ 44,500	\$ 426,000	\$ 87,263	\$ 75,087	\$ 32,220	\$ 620,570	\$ 7,446,840
Total	\$ 4.326.000	\$ 311,500	\$ 4,637,500	\$ 957,170	\$ 887,624	\$ 380,880	\$ 6,863,174	\$ 82,358,088

5. ESTUDIO FINANCIERO

En los capítulos anteriores se analizó como los estudios de mercados, técnico y administrativo proveen información para la determinación de las inversiones del proyecto. En este capítulo se trata la sistematización de esa información a fin de cuantificar la inversión en los activos que requiere el proyecto para la puesta en marcha y la determinación del monto inicial de capital requerido para el funcionamiento normal, después de su implementación.

El objetivo primordial del estudio financiero es el obtener la información y revisar el posible comportamiento de la empresa, con el fin de detectar posibles desviaciones en los planes, verificar la eficiencia en el uso de los recursos y determinar la rentabilidad del proyecto.

5.1 INVERSIONES

5.1.1 Inversión fija. Son los bienes de propiedad de la empresa, conformados por terrenos, edificios, maquinaria y equipos.

❖ **Terrenos.** Para la puesta en marcha de este proyecto no se requiere de una inversión inicial para la compra de un terreno, por que inicialmente se considera que puede ser más lógico tomar un inmueble en arriendo y adecuarla a las necesidades de la empresa.

❖ **Construcción y adecuaciones.** Hace referencia al costo de las construcciones y adecuaciones requeridas por la empresa para iniciar las actividades propias del negocio. Para la ejecución de este proyecto se debe tener en cuenta que se tomará un local en arriendo, por tal razón las

adecuaciones que se realicen no serán en beneficio propio; por ello se tomarán como inversiones diferidas.

❖ **Maquinaria y equipo.** Representa los costos del equipo mobiliario, mecánico y electrónico de propiedad de la empresa y necesario para el desarrollo normal de las operaciones. En el caso de este proyecto por tratarse una empresa prestadora de servicios; no se requiere de maquinaria y equipo especial para el funcionamiento de la misma.

❖ **Muebles y enseres.** Está compuesto por todos los muebles y enseres necesarios para la adecuación de la oficina para la labor administrativa de la empresa.

Cuadro 90. Muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio Total
Archivador de madera	3	\$180.000	\$540.000
Escritorios modulares	7	\$225.000	\$1.575.000
Sillas giratorias	7	\$150.000	\$1.050.000
Sillas auxiliares	20	\$65.000	\$1.300.000
Tablero acrílico	1	\$108.000	\$108.000
Marcadores	5	\$3.500	\$17.500
Estantes metálicos	2	\$80.000	\$160.000
Ventiladores	4	\$65.000	\$260.000
Extintidor	2	\$50.000	\$100.000
Utensilios de aseo		\$60.000	\$60.000
Mesa redonda	1	\$190.000	\$190.000
Sofás	2	\$210.000	\$420.000
Sacaganchos	7	\$2.500	\$17.500
Perforadoras	3	\$9.800	\$29.400
Caja de seguridad	2	\$35.000	\$70.000
Huelleros	2	\$30.000	\$60.000
Papeleras	7	\$12.500	\$87.500
Papelería y accesorios		\$150.000	\$150.000
Cafetera	1	\$70.000	\$70.000
Utensilios de cafetería		\$25.000	\$25.000
Vitrinas	2	\$250.000	\$500.000
Total			\$6.789.900

Fuente: Cotizaciones proveedores a Junio de 2005

❖ **Equipo de oficina.** Está compuesto por todos los equipos necesarios para la dotación de la empresa.

Cuadro 91. Equipos de oficina

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Computadores	5	\$1.574.000	\$7.870.000
Software	5	\$396.000	\$1.980.000
Impresoras	3	\$105.000	\$315.000
Sumadoras	2	\$140.000	\$280.000
Teléfonos	7	\$40.000	\$280.000
Telefax	1	\$436.000	\$436.000
Calculadoras	3	\$20.000	\$60.000
TOTAL			\$11.221.000

Fuente: Cotizaciones proveedores a Junio de 2005

❖ **Herramientas.** Para este proyecto no se hace necesario la utilización de herramientas especiales para el desarrollo de la empresa.

❖ **Total de inversión fija.** Refleja el consolidado de la inversión fija requerida para el montaje y funcionamiento del nuevo distribuidor de telefonía celular en la ciudad de Bucaramanga.

Cuadro 92. Total inversión fija

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Muebles y enseres	\$6.789.900
Equipos de oficina	\$11.221.000
TOTAL	\$18.010.900

Se presenta a continuación la depreciación y amortización de las inversiones fijas; se aplica el método lineal.

Cuadro 93. Depreciación

CONCEPTO	COSTO ACTIVO	TASA	VIDA ÚTIL (AÑOS)	DEPRECIACIÓN MENSUAL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Muebles y enseres	\$6.789.900	10%	10	\$56.583	\$678.990
Equipos de oficina	\$11.221.000	10%	10	\$93.508	\$1.122.100
TOTAL	\$18.010.900			\$150.091	\$1.801.090

5.1.2 Inversión diferida. La conforman todas las erogaciones de dinero hechas antes de poner en funcionamiento el distribuidor de telefonía celular; incluye el valor del estudio, permisos, licencias, gastos de iniciación como Cámara de Comercio, notariales, entre otros.

Cuadro 94. Inversión diferida

CONCEPTO	VALOR
Estudio de factibilidad	\$3.000.000
Cámara de Comercio	\$450.000
Derechos notariales	\$250.000
Adecuaciones	\$2.717.500
Total	\$6.417.500

5.1.3 Inversión de capital de trabajo. Capital de trabajo es la parte de la inversión orientada a financiar los desfases entre el momento en que se producen los egresos correspondientes al pago de personal y gastos administrativos y los ingresos por el valor de las comisiones por las ventas que realizan los subdistribuidores. Al iniciar labores la empresa necesitará contar con dinero que le permita financiar el primer mes de funcionamiento antes de recibir los primeros ingresos.

❖ **Costos del servicio.** El costo del servicio de activar, entregar los equipos, enviar las planillas a Comcel de los contratos que trae el subdistribuidor; al igual que la atención que se le presta al mismo.

Insumos requeridos para la prestación del servicio: estos son los insumos que se hacen indispensables para poder realizar la labor de activar todos los contratos que traen los subdistribuidores; al igual que la entrega de equipos y el debido trámite que se realiza para enviar los documentos para ser legalizados en Comcel Bogotá.

Cuadro 95. Insumos requeridos para la prestación del servicio

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Servicio de Internet	\$120.000	\$1.440.000
Papelería	\$100.000	\$1.200.000
Tinta impresora	\$40.000	\$480.000
Servicio de energía 60% *	\$60.000	\$720.000
Total	\$320.000	\$3.840.000

* Este 60% del servicio de energía está dado, teniendo en cuenta que este insumo se hace indispensable para poder realizar el proceso de activación de los diferentes servicios que presta la compañía

Mano de obra directa para la prestación del servicio: está constituida por los salarios, prestaciones sociales y aportes parafiscales de los trabajadores que intervienen en al prestación del servicio.

Cuadro 96. Mano de obra directa

Cargo	Salario Básico	Subsidio Transpor	Total básico	Carga Prestaci	Segurid Social	Aportes parafis	Valor Mensual	Valor anual
Jefe de activaciones	\$ 600,000	\$ 44,500	\$ 644,500	\$ 132,973	\$ 125,845	\$ 54,000	\$ 957,318	\$ 11,487,816
Cajera	\$ 381,500	\$ 44,500	\$ 426,000	\$ 87,263	\$ 75,087	\$ 32,220	\$ 620,570	\$ 7,446,840
Total	\$981.500	\$85.000	\$1.070.500	\$220.236	\$200.932	\$86.220	\$1.577.888	\$18.934.656

Para la mano de obra directa en la prestación del servicio se tienen en cuenta el cargo de jefe de activaciones y la cajera, porque de la actividad que estas

personas realizan, depende la efectividad en el proceso de activación de los contratos que son entregados por los subdistribuidores.

Costos indirectos de prestación del servicio: son todos los costos necesarios para la buena prestación de los servicios, pero que de ninguna manera se identifican directamente con el servicio que se presta. Esto quiere decir que no son insumos directos, ni mano de obra directa; pero que se hacen necesarios para la prestación del mismo; se consideran costos indirectos del servicio las depreciaciones, servicios públicos, mantenimientos de equipos entre otros.

Cuadro 97. Costos indirectos del servicio

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Salario coordinador comercial	\$1.108.212	\$13.298.544
Salario almacenista	\$620.570	\$7.446.840
Arriendo 40% *	\$380.000	\$4.560.000
Servicios de agua 40% **	\$24.000	\$288.000
Servicio de energía 10% ***	\$10.000	\$120.000
Servicio de teléfono 40% ****	\$120.000	\$1.440.000
Mantenimiento de equipos	\$100.000	\$1.200.000
Total	\$2.362.782	\$28.353.384

*Al arriendo se le asigna un 40% como costo indirecto teniendo en cuenta que existen áreas de la empresa que son ajenas a la prestación del servicio pero que se involucran indirectamente con el mismo sin ser del área administrativa.

**El 40% del servicio de agua está determinado por el consumo necesario para realizar las labores de mantenimiento de la empresa como aseo y cafetería.

***El consumo de energía que se utiliza en lugares diferentes del área administrativa y la necesaria para la prestación directa del servicio es la que corresponde al costo indirecto y equivale a un 10%.

****El 40% del servicio de teléfono necesario para actividades diferentes al del área administrativa como llamadas de subdistribuidores a clientes y puntos de venta.

Los costos indirectos de prestación del servicio corresponden a un porcentaje del costo real, porque la otra parte está destinada a los gastos de administración y costos directos así:

El arriendo tiene un valor mensual de \$950.000 de los cuales el 40% corresponde a un costo indirecto (\$380.000) y el 60% restante pertenece a los gastos de administración. Para el servicio de energía el 60% corresponde a un costo directo (\$60.000), el 10% a un costo indirecto (\$10.000) y el 30% restante se toma como un gasto de administración (\$30.000). Para el servicio de agua (\$60.000) y teléfono (\$300.000) se determina que el 40% corresponde a un costo indirecto (\$24.000 y \$120.000) y el 60% restante pertenece a gastos de administración \$36.000 y \$180.000 respectivamente. Para el mantenimiento de los equipos se realizará un contrato con una empresa especializada, la cual llevará a cabo dos (2) mantenimientos por año por valor de \$1.200.000, los cuales se causarán de \$100.000 mensuales y se incluirá como un costo indirecto de la prestación del servicio.

Total costos del servicio: los costos del servicio que presta el distribuidor se obtienen de la suma de los costos de insumos, mano de obra directa y los costos indirectos de la prestación del servicio.

Cuadro 98. Total costos del servicio primer año

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Insumos	\$320.000	\$3.840.000
Costo directo comisiones	\$39.600.000	\$475.200.000
Mano de obra directa	\$1.577.888	\$18.934.656
Costos indirectos	\$2.362.782	\$28.353.384
Total	\$43.860.670	\$526.328.040

❖ **Gastos de administración y ventas**

Cuadro 99. Gastos de administración y ventas

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Nómina administrativa	\$3.556.504	\$42.678.048
Servicio de energía 30%*	\$30.000	\$360.000
Servicio de teléfono 60%**	\$180.000	\$2.160.000
Servicio de agua 60%***	\$36.000	\$432.000
Arriendo 60%****	\$570.000	\$6.840.000
Depreciación muebles y enseres	\$56.583	\$678.990
Depreciación equipos de oficina	\$93.508	\$1.122.100
Papelería	\$50.000	\$600.000
Amortización inversión diferida	\$106.958	\$1.283.500
Dotación	\$219.750	\$2.637.000
Seguros	\$89.000	\$1.068.000
Elementos de aseo	\$25.000	\$300.000
Publicidad	\$250.000	\$3.000.000
Total	\$5.263.303	\$63.159.638

* El consumo de energía que se utiliza en el área administrativa para poder realizar las labores que no son directas del servicio pero necesarias para el funcionamiento de la empresa le corresponde un 30% del total del servicio.

** El 60% del servicio de teléfono es necesario para el desarrollo de las actividades del área administrativa.

*** El 60% del servicio de agua está determinado por el consumo necesario para realizar las labores de mantenimiento de la empresa como aseo y cafetería que estén relacionadas directamente con el área administrativa.

**** Al arriendo se le asigna un 60% como gastos de administración y ventas teniendo en cuenta que la empresa utiliza la mayor parte del local para el desarrollo de las actividades administrativas y las relacionadas con las ventas que en realidad son las zonas comunes para la atención a los subdistribuidores.

❖ **Gastos financieros.** Los gastos financieros de la empresa corresponden al impuesto del cuatro por mil (4x1.000) de las diferentes transacciones bancarias

que se puedan presentar, tales como pago a subdistribuidores, compra de equipos, entre otros; otros gastos que se pueden presentar son los relacionados con las comisiones bancarias que para este caso se calculan en \$300.000 anuales.

❖ **Total capital de trabajo.** El total del capital de trabajo estará conformado por las cuentas por cobrar; que en este caso no existen, los inventarios que posea la empresa que como se citó anteriormente, el inventario será de Comcel pero manejado en la bodega del distribuidor y la caja que se necesite para cumplir con los costos y gastos del primer mes de servicio; teniendo en cuenta que no se incluye el costo de las comisiones de los subdistribuidores porque éstas se generan siempre y cuando se realicen las activaciones de las ventas.

Cuadro 100. Total capital de trabajo

Concepto	Valor Mensual	Detalle
Costos del servicio	\$4.560.670	Incluye los costos de insumos, mano de obra directa y costos indirectos de la prestación del servicio; sin tener en cuenta las comisiones a pagar a los subdistribuidores.
Gastos de administración y ventas	\$5.006.254	Todo lo que está relacionado con la nómina, servicios, papelería y publicidad entre otros; sin tener en cuenta las depreciaciones y amortizaciones.
Cuentas por cobrar	\$0	No existen por el momento para la empresa.
Inventarios	\$0	Son los que maneja Comcel en la bodega de la empresa.
Total	\$9.566.924	

5.1.4 Inversión total

Cuadro 101. Total inversión

Detalle	Valor
Inversión Fija	\$18.010.900
Inversión Diferida	\$6.417.500
Capital de trabajo	\$9.566.924
Total	\$33.995.324

5.1.5 Fuentes de financiación. Son los medios por los cuales se consiguen los recursos: pueden ser mediante el aporte de inversionistas, a través de la emisión de acciones o bonos, con la utilización de créditos del sistema bancario y los recursos propios.

❖ **Recursos propios.** Para la inversión del nuevo distribuidor de Comcel en la ciudad de Bucaramanga, se contará con los recursos propios de los dos (2) socios que conforman la sociedad limitada; cada uno colocará la suma de \$20.000.000 para un total de \$40.000.000 que representan un valor por encima de la inversión total, la diferencia hará parte de la caja y se utilizará en caso de imprevistos.

❖ **Recursos externos.** El proyecto no requiere de la inyección de recursos externos, porque se debe tener en cuenta que los socios de la empresa aportarán el total del capital de los recursos propios.

5.2 COSTOS

“Son los que se causan durante el período de operación del proyecto. Se incurren en ellos para hacer funcionar las instalaciones y demás activos adquiridos

mediante las inversiones con el propósito de producir y comercializar los bienes o servicios”⁴.

5.2.1 Costos fijos. Son aquellos que permanecen constantes dentro de un periodo determinado o un proceso de prestación de un servicio, sin importar la variación del volumen de activación de contratos entregados por los subdistribuidores.

Cuadro 102. Costos fijos

Detalle	Valor Mensual
Nómina	\$ 6,863,174
Servicio de energía	\$100.000
Servicio de teléfono	\$300.000
Servicio de agua	\$60.000
Arriendo	\$950.000
Papelería	\$50.000
Mantenimiento de equipos	\$100.000
Dotación	\$219.750
Seguros	\$89.000
Elementos de aseo	\$25.000
Publicidad	\$250.000
Servicio de Internet	\$120.000
Tinta impresora	\$40.000
Total	\$9.166.924

5.2.2 Costos variables. Son todos aquellos costos que se incurren para la prestación directa del servicio, como algunos suministros de papelería y las comisiones.

⁴ CONTRERAS BUITRAGO, Marcos Elías. Proyecto empresarial. Educación superior y a distancia. Editorial Unisur. 1994.

Cuadro 103. Costos variables

Detalle	Valor Mensual
Costo directo comisiones	\$39.600.000
Papelería	\$100.000
Total	\$39.700.000

5.2.3 Costos totales unitarios. Para determinar los costos totales unitarios es necesario establecer el margen de contribución de cada tipo de servicio, para tal efecto se agrupan los planes postpago en tres (3) clases de servicio dependiendo del valor de la comisión que se recibe; los kit´s prepago serán otro tipo de servicio, al igual que los pwp. También se establece cuál es la cantidad de activaciones realizadas de cada tipo de servicio, para saber cuál será el valor de los ingresos con respecto de la comisión transferida a los subdistribuidores que corresponden al 60% del valor pagado por Comcel al distribuidor.

Tipo de servicio A. Corresponde a los planes de postpago que tiene una comisión de \$90.000 para el distribuidor.

Tipo de servicio B. Corresponde a los planes de postpago que tiene una comisión de \$120.000 para el distribuidor.

Tipo de servicio C. Corresponde a los planes de postpago que tiene una comisión de \$160.000 para el distribuidor.

Tipo de servicio D. Corresponde a los kit´s de prepago los cuales manejan una comisión promedio de \$50.000 para el distribuidor.

Tipo de servicio E. Corresponde a los pwp de prepago los cuales manejan una comisión promedio de \$20.000 para el distribuidor.

Cuadro 104. Comisiones planes post-pago clasificados por valor de comisión

Planes postpago	Tipo de servicio	Comisión	
		Distribuidor	Subdistribuidor
Plan generación	A	\$90.000	\$54.000
Plan joven	A	\$90.000	\$54.000
Plan estudiante	A	\$90.000	\$54.000
Plan práctico	A	\$90.000	\$54.000
Plan espectacular	A	\$90.000	\$54.000
Plan extremo	A	\$90.000	\$54.000
Plan welcome back	A	\$90.000	\$54.000
Plan U	B	\$120.000	\$72.000
Plan oro	B	\$120.000	\$72.000
Plan ejecutivo	B	\$120.000	\$72.000
Plan navegue	B	\$120.000	\$72.000
Plan sinergia	B	\$120.000	\$72.000
Plan alto volumen	C	\$160.000	\$96.000
Plan zafiro	C	\$160.000	\$96.000
Plan diamante	C	\$160.000	\$96.000
Plan platinum	C	\$160.000	\$96.000

Cuadro 105. Proyección de las ventas de los diferentes tipos de servicios

Descripción del servicio	No. servicios / mes	No. servicios / año Primer año	Porcentaje de incremento	No. servicios / año	Porcentaje de incremento	No. servicios / año	Porcentaje de incremento	No. servicios / año	Porcentaje de incremento	No. Servicios / año
			Para 2do. Año	Para 3er. Año	Para 4to. Año	Para 5to. Año				
Plan A	65	780	12,52%	878	11,12%	976	10,01%	1.074	9,10%	1.172
Plan B	40	480	12,52%	540	11,12%	600	10,01%	660	9,10%	720
Plan C	20	240	12,52%	270	11,12%	300	10,01%	330	9,10%	360
Plan D	160	1.920	12,52%	2.160	11,12%	2.400	10,01%	2.640	9,10%	2.880
Plan E	40	480	12,52%	540	11,12%	600	10,01%	660	9,10%	720

Para determinar los costos totales unitarios se debe calcular cuál es el margen de contribución de cada tipo de servicio con respecto de los ingresos totales.

Con las ventas que se realizan de cada tipo de servicio se puede decir que el total de activaciones para el primer año dará como resultado un valor de ventas por \$257.756.000 y teniendo en cuenta las activaciones a realizar de cada servicio se

estable el porcentaje de participación como lo muestra el cuadro número 104. Comisiones planes post-pago clasificados por valor de comisión

Cuadro 106. Margen de contribución de los diferentes tipos de servicios

Primer año	Servicio A	Servicio B	Servicio C	Servicio D	Servicio E
Precio de venta según tipo de servicio	\$ 90.000	\$ 120.000	\$ 160.000	\$ 50.000	\$ 20.000
No. servicios a vender por año	780	480	240	1920	480
Valor de ventas por año	\$ 70.200.000	\$ 57.600.000	\$ 38.400.000	\$ 96.000.000	\$ 9.600.000
Participación porcentual en ventas	25,83%	21,19%	14,13%	35,32%	3,53%

Aplicando el margen de contribución a los costos y dividiendo por la cantidad de ventas que activa el distribuidor se determina que el costo total unitario de un servicio tipo A es de \$56.046, para el tipo B será de \$74.046, tipo C es de \$98.046, para tipo D y E será de \$31.863 y \$13.733 respectivamente.

Cuadro 107. Costos totales unitarios por tipo de servicio

Primer año	Plan A	Plan B	Plan C	Plan D	Plan E
Costos Totales unitarios	\$ 56.046	\$ 74.046	\$ 98.046	\$ 31.863	\$ 13.733
Margen de contribución o margen de utilidad aplicable	37,73%	38,30%	38,72%	36,27%	31,34%

5.2.4 Precio de venta. El precio de venta esta determinado por las comisiones que el operador paga al distribuidor que se clasificaron en los diferentes tipos de servicios dependiendo del valor de la comisión como se puede apreciar a continuación. Para mayor detalle ver cuadro número 104 comisiones planes post-pago clasificados por valor de comisión.

Servicio A: \$90.000

Servicio B: \$120.000

Servicio C: \$160.000

Servicio D: \$50.000

Servicio E: \$20.000

5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

De acuerdo con los cálculos efectuados se presentan las proyecciones financieras correspondientes a los egresos e ingresos de los primeros cinco (5) años de funcionamiento del nuevo distribuidor de Comcel en la ciudad de Bucaramanga.

5.3.1 Egresos proyectados. Se calcula la proyección a cinco (5) años de los costos operacionales, gastos administrativos y de ventas, tomando como base el primer año; para lo cual se tiene en cuenta que los insumos y los costos directos comisiones se proyectan de acuerdo al aumento de las ventas que realizan los subdistribuidores y la mano de obra directa, los costos indirectos y los gastos de administración y ventas aumentarán de acuerdo al índice de inflación que en promedio se espera sea de un 5% anual.

Cuadro 108. Egresos proyectados

Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos personal directo	\$ 18.934.656	\$ 19.881.389	\$ 20.875.458	\$ 21.919.231	\$ 23.015.193
Costo directo del servicio	\$ 163.080.000	\$ 193.578.000	\$ 227.400.000	\$ 266.256.000	\$ 309.120.000
Costos insumos	\$ 3.840.000	\$ 4.736.670	\$ 4.736.670	\$ 4.736.670	\$ 4.736.670
Costos indirectos	\$ 28.353.384	\$ 29.771.053	\$ 31.259.606	\$ 32.822.586	\$ 34.463.715
Gastos administrativos y de ventas	\$63.159.638	\$ 66.317.620	\$ 69.633.501	\$ 73.115.176	\$ 76.770.935
Total	\$ 274.283.088	\$ 308.638.014	\$ 354.326.700	\$ 406.490.008	\$ 464.205.152

5.3.2 Ingresos proyectados. Los ingresos del proyecto provienen de la prestación del servicio como distribuidor directo de Comcel; el cual espera incrementar el número de activaciones de acuerdo a los porcentajes determinados por la proyección de las ventas realizadas en la ciudad de Bucaramanga en los últimos años y a su vez relacionados con los diferentes tipos de servicios que se prestan (servicio tipo A, B, C, entre otros). Ver cuadro 105 proyección de las ventas de los diferentes tipos de servicios

Cuadro 109. Ingresos proyectados

Tipo de Servicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Plan A	\$ 70.200.000	\$ 83.410.000	\$ 97.600.000	\$ 112.770.000	\$ 128.920.000
Plan B	\$ 57.600.000	\$ 68.040.000	\$ 79.200.000	\$ 91.740.000	\$ 105.120.000
Plan C	\$ 38.400.000	\$ 45.360.000	\$ 52.800.000	\$ 61.050.000	\$ 70.200.000
Plan D	\$ 96.000.000	\$ 113.400.000	\$ 133.200.000	\$ 158.400.000	\$ 187.200.000
Plan E	\$ 9.600.000	\$ 12.420.000	\$ 16.200.000	\$ 19.800.000	\$ 23.760.000
Total ventas de servicios	\$ 271.800.000	\$ 322.630.000	\$ 379.000.000	\$ 443.760.000	\$ 515.200.000

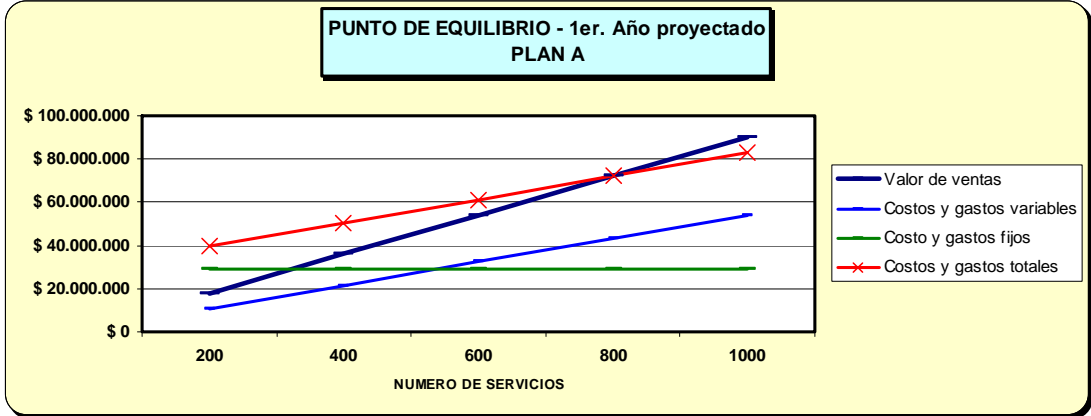
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se entiende por punto de equilibrio el nivel de ingresos obtenidos por las activaciones de las ventas realizadas por los subdistribuidores en donde son iguales a los costos totales. Para lograr el punto de equilibrio se debe tener en cuenta la cantidad de activaciones que se realiza de cada tipo de servicio y la relación con los costos totales tanto fijos como variables.

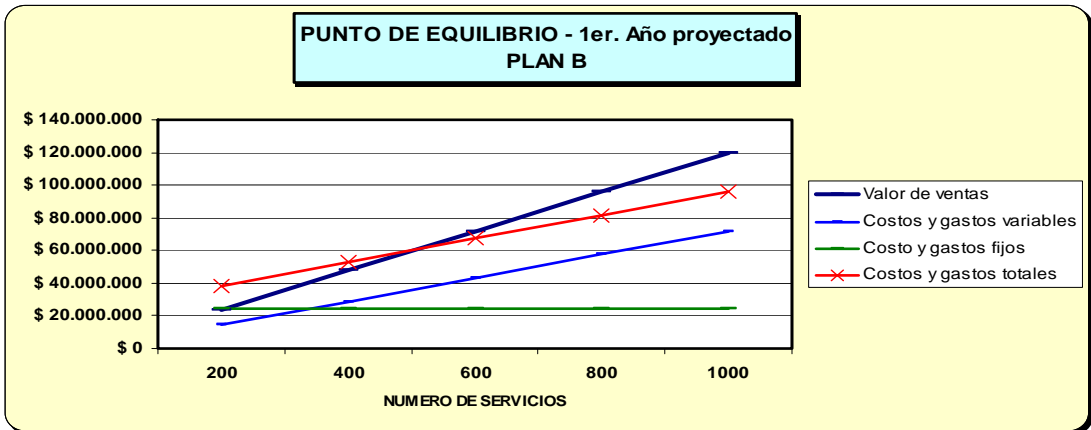
Cuadro 110. Punto de Equilibrio Proyectado

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Valor de ventas en Punto Equilibrio	\$ 289.226.988	\$ 304.129.069	\$ 317.517.261	\$ 331.815.073	\$ 347.072.666
Porcentaje Pto. Equilibrio / Vr. proyectado ventas	106,41%	94,27%	83,78%	74,77%	67,37%
Distribución ventas en punto de equilibrio:					
Plan A	\$ 74.701.010	\$ 78.626.928	\$ 81.766.978	\$ 84.322.124	\$ 86.849.006
Plan B	\$ 61.293.136	\$ 64.138.307	\$ 66.351.892	\$ 68.597.248	\$ 70.815.758
Plan C	\$ 40.862.091	\$ 42.758.871	\$ 44.234.595	\$ 45.649.248	\$ 47.291.345
Plan D	\$ 102.155.227	\$ 106.897.178	\$ 111.591.818	\$ 118.441.292	\$ 126.110.254
Plan E	\$ 10.215.523	\$ 11.707.786	\$ 13.571.978	\$ 14.805.161	\$ 16.006.302
TOTAL Vr. DE VENTAS EN EQUILIBRIO	\$ 289.226.988	\$ 304.129.069	\$ 317.517.261	\$ 331.815.073	\$ 347.072.666
CANTIDAD SERVICIOS EN EQUILIBRIO:					
Plan A	830	828	818	803	790
Plan B	511	509	503	494	485
Plan C	255	255	251	247	243
Plan D	2.043	2.036	2.011	1.974	1.940
Plan E	511	509	503	494	485
COMPROB. DEL PUNTO DE EQUILIBRIO:					
VALOR DE VENTAS	\$ 289.226.988	\$ 304.129.069	\$ 317.517.261	\$ 331.815.073	\$ 347.072.666
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	\$ 178.779.310	\$ 188.159.008	\$ 195.748.696	\$ 203.958.080	\$ 212.822.823
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 110.447.678	\$ 115.970.062	\$ 121.768.565	\$ 127.856.993	\$ 134.249.843
COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 110.447.678	\$ 115.970.062	\$ 121.768.565	\$ 127.856.993	\$ 134.249.843
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos y gastos variables	\$ 168.007.200	\$ 199.605.190	\$ 233.652.670	\$ 272.767.710	\$ 315.917.470
Costo y gastos fijos	\$ 110.447.678	\$ 115.970.062	\$ 121.768.565	\$ 127.856.993	\$ 134.249.843

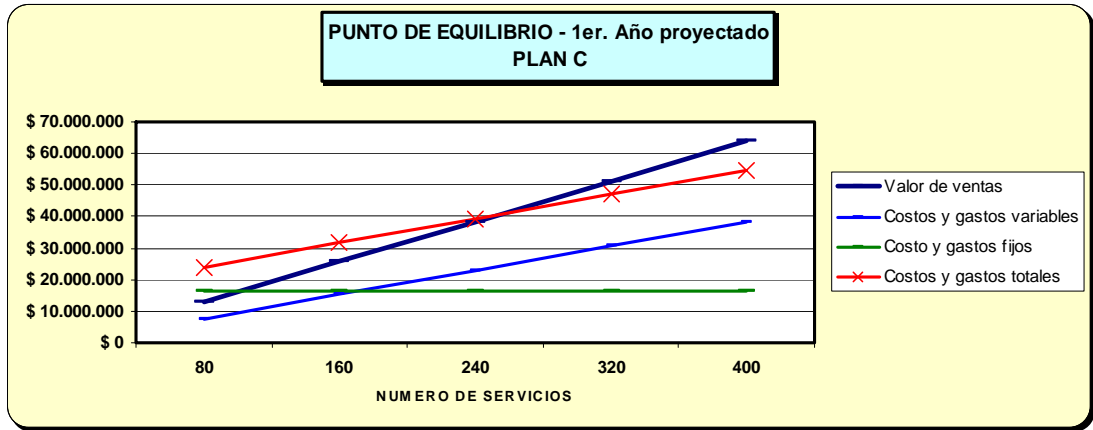
Gráfica 40. Punto de equilibrio para el servicio A



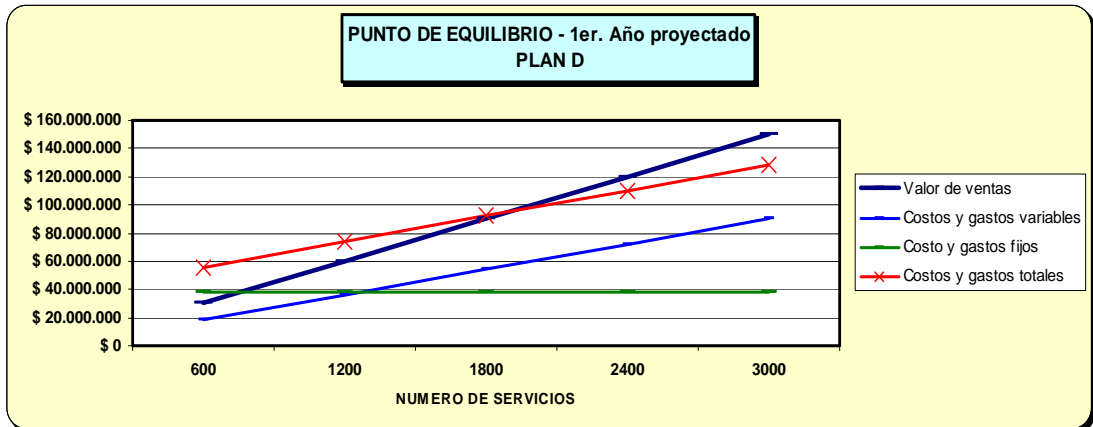
Gráfica 41. Punto de equilibrio para el servicio B



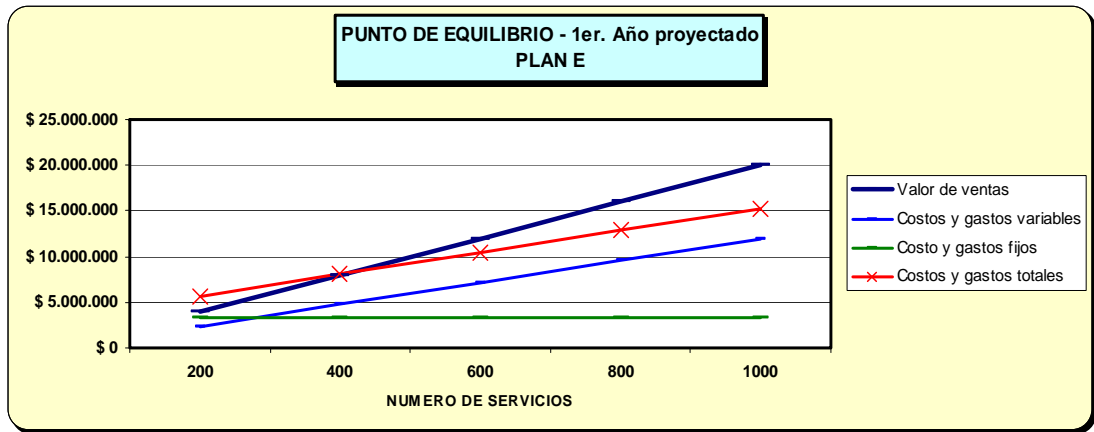
Gráfica 42. Punto de equilibrio para el servicio C



Gráfica 43. Punto de equilibrio para el servicio D



Gráfica 44. Punto de equilibrio para el servicio E



5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Cuadro 111. Flujo de Caja Proyectado de la empresa Comunicentro

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL:	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas del período	\$ 271.800.000	\$ 322.630.000	\$ 379.000.000	\$ 443.760.000	\$ 515.200.000
Ingresos por recaudos período anterior	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total ingresos por ventas	\$ 271.800.000	\$ 322.630.000	\$ 379.000.000	\$ 443.760.000	\$ 515.200.000
Egresos operacionales:					
Pago Personal Directo	\$ 18.934.656	\$ 19.881.389	\$ 20.875.458	\$ 21.919.231	\$ 23.015.193
Pago costos directos del servicio	\$ 163.080.000	\$ 193.578.000	\$ 227.400.000	\$ 266.256.000	\$ 309.120.000
Pago Insumos	\$ 3.840.000	\$ 4.736.670	\$ 5.526.647	\$ 6.383.780	\$ 7.312.810
Pago costos indirectos del servicio	\$ 28.353.384	\$ 29.771.053	\$ 31.259.606	\$ 32.822.586	\$ 34.463.715
Pago gastos de administración	\$ 57.075.048	\$ 60.083.030	\$ 63.241.411	\$ 66.557.711	\$ 70.039.826
Pago gastos de ventas	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875	\$ 3.646.519
Pago de impuestos	\$ 0	-\$ 2.562.128	\$ 2.716.078	\$ 9.077.825	\$ 16.607.089
Total egresos operacionales	\$ 274.283.088	\$ 308.638.014	\$ 354.326.700	\$ 406.490.008	\$ 464.205.152
Flujo de caja operacional	-\$ 2.483.088	\$ 13.991.986	\$ 24.673.300	\$ 37.269.992	\$ 50.994.848
Inversiones a realizar:					
Compra activos fijos	-\$ 18,010,900				
Inversión diferida	-\$ 6,417,500				
Financiación y apalancamiento:					
Recursos Propios	\$ 40,000,000				
Crédito Financiero	\$ 0				
Atención de la deuda:					
Abonos a capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de intereses	-\$ 1.087.200	-\$ 1.290.520	-\$ 1.516.000	-\$ 1.775.040	-\$ 2.060.800
Flujo de caja desp.Invers. y financ.	\$ 12.001.312	\$ 12.701.466	\$ 23.157.300	\$ 35.494.952	\$ 48.934.048
Pago utilidades a Socios					
Otros Ingresos (Egresos) en efectivo					
Saldo en caja del período	\$ 12.001.312	\$ 12.701.466	\$ 23.157.300	\$ 35.494.952	\$ 48.934.048
Saldo anterior en caja	\$ 0	\$ 12.001.312	\$ 24.702.778	\$ 47.860.079	\$ 83.355.031
Saldo final acumulado	\$ 12.001.312	\$ 24.702.778	\$ 47.860.079	\$ 83.355.031	\$ 132.289.079

El flujo de caja presenta de una manera dinámica, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un período determinado de tiempo y la situación de efectivo al final del mismo. Se dice que es proyectado cuando se hace un avance hacia el futuro, de los valores de acuerdo al tiempo que se quiera conocer.

5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro 112. Estado de Resultados Proyectado de la empresa Comunicentro

COMUNICENTRO LTDA. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Valor de ventas por servicios:					
Plan A	\$ 70.200.000	\$ 83.410.000	\$ 97.600.000	\$ 112.770.000	\$ 128.920.000
Plan B	\$ 57.600.000	\$ 68.040.000	\$ 79.200.000	\$ 91.740.000	\$ 105.120.000
Plan C	\$ 38.400.000	\$ 45.360.000	\$ 52.800.000	\$ 61.050.000	\$ 70.200.000
Plan D	\$ 96.000.000	\$ 113.400.000	\$ 133.200.000	\$ 158.400.000	\$ 187.200.000
Plan E	\$ 9.600.000	\$ 12.420.000	\$ 16.200.000	\$ 19.800.000	\$ 23.760.000
TOTAL VENTAS DE SERVICIOS	\$ 271.800.000	\$ 322.630.000	\$ 379.000.000	\$ 443.760.000	\$ 515.200.000
COSTOS DEL SERVICIO					
COSTOS PERSONAL DIRECTO	\$ 18.934.656	\$ 19.881.389	\$ 20.875.458	\$ 21.919.231	\$ 23.015.193
COSTO DIRECTO DEL SERVICIO	\$ 163.080.000	\$ 193.578.000	\$ 227.400.000	\$ 266.256.000	\$ 309.120.000
COSTOS INSUMOS	\$ 3.840.000	\$ 4.736.670	\$ 5.526.647	\$ 6.383.780	\$ 7.312.810
COSTOS INDIRECTOS	\$ 28.353.384	\$ 29.771.053	\$ 31.259.606	\$ 32.822.586	\$ 34.463.715
TOTAL COSTO DEL SERVICIO	\$ 214.208.040	\$ 247.967.112	\$ 285.061.711	\$ 327.381.597	\$ 373.911.718
UTILIDAD EN EL SERVICIO	\$ 57.591.960	\$ 74.662.888	\$ 93.938.289	\$ 116.378.403	\$ 141.288.282
MARGEN DE UTILIDAD EN EL SERVICIO	21,19%	23,14%	24,79%	26,23%	27,42%
GASTOS OPERACIONALES:					
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 60.159.638	\$ 63.167.620	\$ 66.326.001	\$ 69.642.301	\$ 73.124.416
GASTOS DE VENTAS	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875	\$ 3.646.519
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 63.159.638	\$ 66.317.620	\$ 69.633.501	\$ 73.115.176	\$ 76.770.935
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 5.567.678	\$ 8.345.268	\$ 24.304.788	\$ 43.263.227	\$ 64.517.348
MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	-2,05%	2,59%	6,41%	9,75%	12,52%
GASTOS FINANCIEROS:					
INTERESES SOBRE CREDITO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GASTOS BANCARIOS	\$ 1.087.200	\$ 1.290.520	\$ 1.516.000	\$ 1.775.040	\$ 2.060.800
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.087.200	\$ 1.290.520	\$ 1.516.000	\$ 1.775.040	\$ 2.060.800
UTILIDAD DESPUES DE GASTOS FINANCIEROS	-\$ 6.654.878	\$ 7.054.748	\$ 22.788.788	\$ 41.488.187	\$ 62.456.548
MARGEN DE UTILIDAD DESP. GASTOS FCIEROS	-2,45%	2,19%	6,01%	9,35%	12,12%
IMPUESTO DE RENTA	\$924.000	\$ 2.716.078	\$ 8.773.683	\$ 15.972.952	\$ 24.045.771
UTILIDA NETA	-\$4.092.750	\$ 4.338.670	\$ 14.015.105	\$ 25.515.235	\$ 38.410.777
MARGEN DE UTILIDA NETA	-1,51%	1,34%	3,70%	5,75%	7,46%
RESERVA LEGAL	\$ 0	\$ 433.867	\$ 1.401.510	\$ 2.551.523	\$ 3.841.078
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$ 7.578.878	\$ 3.904.803	\$ 12.613.594	\$ 22.963.711	\$ 34.569.699
MARGEN DE UTILIDAD DEL EJERCICIO	-1,36%	1,21%	3,33%	5,17%	6,71%

5.7 BALANCE GENERAL

Cuadro 113. Balance Proyectado de la empresa Comunicentro

COMUNICENTRO LTDA. BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE:					
Caja y bancos	\$ 12.001.312	\$ 24.702.778	\$ 47.860.079	\$ 83.659.172	\$ 133.227.358
ACTIVOS FIJOS					
Muebles y enseres	\$ 6.789.900	\$ 6.789.900	\$ 6.789.900	\$ 6.789.900	\$ 6.789.900
Equipos de oficina	\$ 11.221.000	\$ 11.221.000	\$ 11.221.000	\$ 11.221.000	\$ 11.221.000
- Depreciación acumulada	-\$ 1.801.090	-\$ 3.602.180	-\$ 5.403.270	-\$ 7.204.360	-\$ 9.005.450
NETO ACTIVOS FIJOS	\$ 16.209.810	\$ 14.408.720	\$ 12.607.630	\$ 10.806.540	\$ 9.005.450
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6.417.500	\$ 6.417.500	\$ 6.417.500	\$ 6.417.500	\$ 6.417.500
					-\$ 6.417.500
- Amortización diferida	-\$ 1.283.500	-\$ 2.567.000	-\$ 3.850.500	-\$ 5.134.000	
NETO ACTIVO DIFERIDO	\$ 5.134.000	\$ 3.850.500	\$ 2.567.000	\$ 1.283.500	\$ 0
ACTIVO TOTAL	\$ 33.345.122	\$ 42.961.998	\$ 63.034.709	\$ 95.749.212	\$ 142.232.808
PASIVO CORRIENTE					
Impuesto por pagar	\$924.000	\$ 2.716.078	\$ 8.773.683	\$ 15.972.952	\$ 24.045.771
PASIVO TOTAL	-\$ 2.562.128	\$ 2.716.078	\$ 8.773.683	\$ 15.972.952	\$ 24.045.771
PATRIMONIO:					
Capital socios	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
Reserva legal	\$0	\$ 24.592	\$ 1.426.103	\$ 3.977.626	\$ 7.818.704
Utilidades por distribuir	\$ 0	-\$ 3.683.475	\$ 221.328	\$ 12.834.923	\$ 35.798.634
Utilidad del ejercicio	-\$ 7.578.878	\$ 3.904.803	\$ 12.613.594	\$ 22.963.711	\$ 34.569.699
TOTAL PATRIMONIO	\$ 35.907.250	\$ 40.245.920	\$ 54.261.025	\$ 79.776.260	\$ 118.187.037
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 33.345.122	\$ 42.961.998	\$ 63.034.709	\$ 95.749.212	\$ 142.232.808

El balance general muestra que la empresa en el primer año de funcionamiento no genera utilidades, por lo que fue necesario utilizar una renta presuntiva del 6% sobre el patrimonio del período anterior; que para el caso particular se aplicó sobre

el capital aportado por los socios (\$40.000.000) pero como se puede apreciar el comportamiento en los periodos futuros es de bastante aceptación; generando utilidades sustanciales para los socios.

6. EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO

6.1 IMPACTO SOCIAL

El desarrollo de todo tipo de proyecto de inversión marca un impacto en la sociedad; para el caso específico, dicho impacto está relacionado con el desarrollo de la región porque abarca un servicio de grandes proporciones como lo son las comunicaciones; a pesar de no prestar directamente el servicio al cliente final, se le garantiza a la comunidad, que las personas que los están asesorando se encuentran plenamente capacitadas para brindarles la mejor opción, teniendo en cuenta la necesidad de cada individuo.

La empresa se proyecta como una fuente sustancial de trabajo, en donde se espera contar con el apoyo de la comunidad, quien será la directa beneficiada de la calidad en el servicio que presten los subdistribuidores. Las empresas de los diferentes sectores económicos buscan agilizar sus transacciones y negocios a través de comunicaciones rápidas y oportunas, esto conlleva al crecimiento de las empresas locales y por consiguiente al desarrollo y progreso de la región y como resultado la generación de empleo y mejoramiento del nivel de vida de la sociedad.

En el sector de las comunicaciones se ofrece una nueva alternativa de negocio; en donde las personas pueden crear una empresa sólida que marque la diferencia, en calidad en la prestación del servicio y en modelo de desarrollo para la comunidad que no cuenta con grandes cantidades de capital, pero una gran capacidad de trabajo.

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

La empresa es una compañía de tipo comercial, la cual no genera ningún tipo de desecho químico o destrucción del medio ambiente; por no tener un proceso productivo, no tiene reglamentaciones especiales para su funcionamiento dentro del casco urbano. El único requisito que se debe tener en cuenta para poder entrar en funcionamiento, es lo relacionado al concepto de bomberos, el cual es emitido cuando se hace la respectiva inscripción del local en la alcaldía en el departamento de Industria y Comercio; que termina con una fumigación y verificación de las normas mínimas de seguridad.

Otro de los factores importantes que se debe tener en cuenta es el paz y salvo de Sayco Acimpro, siempre y cuando se necesite utilizar música como parte de la actividad comercial. Pero no es el caso del distribuidor de Comcel.

La empresa debe tener en cuenta como factor relevante el manejo de la contaminación visual, el cual se encuentra regulado por la alcaldía y este consiste primordialmente en no llenar las fachadas de los establecimientos de afiches publicitarios adicionales al letrero que identifica la imagen corporativa del distribuidor. Estas medidas se toman con el fin de permitir al comprador mayor tranquilidad cuando transita por las vías públicas y no atacarlos con un arsenal de imágenes publicitarias que en muchas ocasiones producen efectos contrarios a los esperados como estrategia de ventas.

Otro factor que la empresa debe manejar es lo relacionado con los desechos de reciclaje; aunque no produce desechos industriales tóxicos, es importante que se tenga un programa que ayude al correcto reciclaje de las basuras. Los principales artículos que se pueden seleccionar en este programa serían: papeles, cartuchos de tinta para impresora, baterías de teléfonos celulares, accesorios de computadores y desechos orgánicos. Estas estrategias están encaminadas a la

conservación del medio ambiente y por consiguiente es beneficioso para todas las personas de la comunidad con la que se tiene un compromiso real.

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

6.3.1 Valor Presente Neto. Se define como la diferencia entre los ingresos y los egresos (incluida como egreso la inversión) a valores actualizados. Este valor se calcula teniendo en cuenta una tasa de oportunidad del 12.12% (valor tasa TES, bolsa de valores para acciones con vencimiento a cinco años); y un factor de riesgo medio del proyecto del 10.30%, debido a que la inversión no es extremadamente alta, sino por el contrario es relativamente baja para el tipo de proyecto. Se considera una tasa de descuento del 23.67%.

Costo de oportunidad: 12.12% tasa TES a cinco años.

Factor de riesgo: 10.30% riesgo medio.

Tasa de descuento: 23.67%

Cuadro 114. Valor presente neto

Valor presente neto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor neto a evaluar	-\$ 24.428.400	-\$ 12.225.350	\$ 12.772.255	\$ 23.454.326	\$ 36.354.819	\$ 55.812.830
Flujo del VPN	-\$ 24.428.400	-\$ 9.885.413	\$ 8.350.926	\$ 12.400.053	\$ 15.541.613	\$ 19.293.084
VPN	\$ 21.271.862					

Lo anterior significa que el proyecto en el período analizado recupera la inversión inicial, paga los intereses del 12,12% anual y deja un saldo a favor de \$21.271.862 a cinco años de aplicación.

6.3.2 Tasa Interna de Retorno TIR. Esta refleja la tasa de interés o de rentabilidad que el proyecto arrojará período a período durante toda su vida útil.

Cuadro 115. Tasa interna de retorno (TIR)

COMUNICENTRO LTDA. Cálculo de la tasa interna de retorno (TIR)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión fija	-\$ 18.010.900					\$ 5.403.270
Inversión diferida	-\$ 6.417.500					
Inversión en capital de trabajo		-\$ 9.742.262	-\$ 1.219.731	-\$ 1.218.974	-\$ 1.219.315	-\$ 1.219.426
Total inversiones	-\$ 24.428.400	-\$ 9.742.262	-\$ 1.219.731	-\$ 1.218.974	-\$ 1.219.315	\$ 4.183.844
Flujo de caja operacional	\$ 0	-\$ 2.483.088	\$ 13.991.986	\$ 24.673.300	\$ 37.574.133	\$ 51.628.986
Valor neto a evaluar	-\$ 24.428.400	-\$ 12.225.350	\$ 12.772.255	\$ 23.454.326	\$ 36.354.819	\$ 55.812.830
TIR:	42,12%					
Verdadera TIR						
Flujo de la verdadera TIR	-\$ 24.428.400	-\$ 9.885.413	\$ 24.158.336	\$ 35.872.027	\$ 44.960.223	\$ 55.812.830
Flujo de evaluación	-\$ 34.313.813	0	0	0	0	\$ 160.803.416
Verdadera TIR	36,20%					

Utilizando la hoja electrónica se calcula la tasa interna de retorno para el proyecto, cuyo resultado es de 42.12%; por lo tanto se puede concluir que el proyecto es viable, ya que dicha tasa es superior a la tasa de descuento o la mínima exigida como rentabilidad par el proyecto, estimada en 23.67%.

6.3.3 Período de recuperación

Cuadro 116. Periodo de recuperación

Periodo de recuperación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo del VPN	-\$ 24.428.400	-\$ 9.885.413	\$ 8.350.926	\$ 12.400.053	\$ 15.541.613	\$ 19.293.084
Flujo del VPN acumulado	-\$ 24.428.400	-\$ 34.313.813	-\$ 25.962.887	-\$ 13.562.835	\$ 1.978.778	\$ 21.271.862
Periodo de recuperación Inversión	3 años, 10 meses y 8 días		\$ 15.541.613	12		
			\$ 13.562.835	X	10,47214468	

Según el cálculo de la hoja electrónica el período de recuperación de la inversión se estima en 3 años, 10 meses y 8 días.

6.3.4 Análisis de las razones financieras. El análisis de las razones o indicadores financieros establece una relación numérica entre dos cantidades, estas dos cantidades pueden ser diferentes, ya sea del balance o del estado de resultados, en la cual se señalan los puntos débiles y fuertes de un negocio e indica probabilidades y tendencias que ayudan a determinar en cierta forma las bondades de poner en marcha un proyecto.

❖ **Indicadores de Liquidez**

Razón Corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\$12.001.312}{\$2.562.128}$$

Razón Corriente = 4.68

Analizando esta razón, se deduce que por cada \$1 que la empresa debe en el corto plazo, posee \$4.68 representado en sus activos corrientes para hacerles frente. La empresa puede liquidar sus activos corrientes en un 21% de su valor y pagar sus deudas.

Capital de trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

$$\text{Capital de trabajo} = \$12.001.312 - \$2.562.128$$

Capital de trabajo = \$9.439.184

La empresa posee un capital de trabajo de \$9.439.184 lo que no le permite tener una liquidez financiera relativamente notoria, pero se debe tener en cuenta que la empresa no requiere en el momento adquirir compromisos o deudas que sean diferentes a los impuestos.

❖ **Indicadores de endeudamiento**

Razón Endeudamiento

Razón Endeudamiento =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
-----------------------	---

$$\text{Razón Endeudamiento} = \frac{\$ 2.562.128}{\$ 33.345.122}$$

Razón Endeudamiento = 7.68%

Esto indica que por cada \$1 que la empresa tiene invertido en activos, \$0.0768 han sido financiados por los acreedores, como bancos, proveedores, empleados que serían dueños del 7.68% de la empresa; quedando para los accionistas el 92.31%.

Concentración del endeudamiento en el corto plazo

Para calcular la concentración del endeudamiento en el corto plazo se debe tener en cuenta que la empresa no posee pasivos en el largo plazo, por lo tanto al aplicar la fórmula se obtendrá una concentración del 100%, lo que en términos financieros no sería correcto todo el pasivo en un tiempo menor de un año, pero es claro precisar que la empresa no se ha endeudado con ninguna entidad financiera o con terceros; realmente el pasivo corresponde a los impuestos que genera la empresa de su actividad comercial.

Razón Pasivo – Patrimonio

Razón Pasivo - Patrimonio =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
-----------------------------	---

$$\text{Razón Pasivo - Patrimonio} = \frac{\$ 2.562.128}{\$ 35.907.250}$$

Razón Pasivo - Patrimonio = 0.071

La empresa por cada \$1 que tiene de patrimonio, se tiene deudas de \$0.071.

❖ Razones de Actividad

En las razones de actividad se debe tener en cuenta que la empresa no tendrá rotación de cartera, debido a que la empresa no maneja créditos, todos los servicios son cancelados de contado, antes por el contrario algunos son cancelados por anticipado, al igual que los inventarios que son manejados por la empresa son de propiedad de Comcel.

Rotación de Activos Operacionales

Rotación de Activos Operacionales =	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Operacionales brutos}}$
-------------------------------------	---

$$\text{Rotación de Activos Operacionales} = \frac{\$ 271.800.000}{\$ 16.209.810}$$

Rotación de Activos Operacionales = 16.77 veces

Los activos operacionales rotaron 16.77 veces en el primer año, es decir que por cada \$1 invertido en activos operacionales se generó \$16.77 en ventas.

❖ **Indicadores de Rentabilidad**

Margen Bruto de Ganancias

$$\text{Margen Bruto de Ganancias} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$\text{Margen Bruto de Ganancias} = \frac{\$ 57.591.960}{\$ 271.800.000} * 100$$

Margen Bruto de Ganancias = 21.18%

Por cada \$1 vendido en el primer año se genera una utilidad bruta de \$ 0.21.

Margen de Operación

$$\text{Margen de Operación} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$\text{Margen de Operación} = \frac{-\$ 5.567.678}{\$ 271.800.000} * 100$$

Margen de Operación = -2.04%

Por cada \$1 vendido en el primer año, se generó una pérdida operacional de \$0.02.

Margen Neto de Ganancias

$$\text{Margen Neto de Ganancias} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$\text{Margen Neto de Ganancias} = \frac{-\$ 4.092.750}{\$ 271.800.000} * 100$$

$$\text{Margen Neto de Ganancias} = -1.5\%$$

La pérdida neta para el primer año fue de 1.5% de las ventas netas, lo que quiere decir que por cada \$1 vendido la empresa perdió \$0.015.

Rentabilidad en relación al capital

$$\text{Rentabilidad en relación al capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

$$\text{Rentabilidad en relación al capital} = \frac{-\$ 4.092.750}{\$ 35.907.250} * 100$$

$$\text{Rentabilidad en relación al capital} = 11.39\%$$

El resultado de la razón indica que los socios o accionistas obtuvieron un rendimiento del 11.39% sobre su inversión en capital, lo que determina que cada \$1 representado en capital generó \$0.11.

Rentabilidad en relación de la inversión

Rentabilidad en relación al capital =	$\frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Activo Total Bruto}}$
---------------------------------------	--

$$\text{Rentabilidad en relación al capital} = \frac{-\$ 4.092.750 * 100}{-\$21.343.810}$$

Rentabilidad en relación al capital = 174.61%

La empresa por cada \$1 que invirtió en activos, generó perdidas netas por \$1.746.

CONCLUSIONES

- ❖ En el desarrollo del proyecto se dio cumplimiento a los objetivos propuestos y se analizó cada área detenidamente, lo que deja ver que el estudio de factibilidad para el montaje de un distribuidor del operador Comcel en la ciudad de Bucaramanga es viable y rentable.

- ❖ El análisis del estudios de mercados arroja unos resultados favorables para el proyecto en cuanto a la demanda, si se tiene en cuenta que un 42.06% de los subdistribuidores definitivamente si estarían dispuestos a vincularsen con un nuevo distribuidor (23) y un 37.50% probablemente estaría dispuesto si, se les asegura que cambiarán las condiciones de despreocupación de los actuales distribuidores; siendo la puntualidad de los pagos la condición expuesta como de mayor inconformidad (52.30%).

- ❖ La capacidad instalada y el recurso humano disponible permite atender un máximo de 17 subdistribuidores. Considerando los niveles de demanda se determina utilizar un 41.17% da la capacidad (7 subdistribuidores); que representan el 12.72% de la demanda actual de subdistribuidores (55).

- ❖ La localización se considera primordial, teniendo en cuenta que los actuales distribuidores se encuentran situados estratégicamente; por eso la importancia de ubicar la empresa en el barrio Sotomayor entre calles 45 y 50 con carreras entre 25 y 29 por ser un sitio que ofrece las características de accesibilidad, fácil parqueo y seguridad entre otras, necesarias para lograr una presencia significativa en el mercado.

- ❖ La estructura administrativa está diseñada según la planta de personal requerida y ajustada a los servicios a prestar; se toma en cuenta toda la normatividad legal para el proceso de contratación.

- ❖ Se constituirá una empresa de tipo limitada, en la cual participan dos socios quienes aportarán el total del capital de recursos propios.

- ❖ Los resultados del análisis financiero y económico demuestran la viabilidad del proyecto, la tasa interna de retorno del 42.12% refleja la seguridad de la inversión; ya que dicho porcentaje es superior a la tasa de descuento o la mínima exigida como rentabilidad para el proyecto, estimada en 23.67%.

RECOMENDACIONES

- ❖ Tener como objetivo primordial la prestación de un excelente servicio, lo que mantendrá a la empresa en un alto nivel competitivo, lo que permitirá incrementar el número de subdistribuidores para la nueva empresa.
- ❖ Cumplir con las expectativas por las cuales los subdistribuidores decidieron cambiar de distribuidor; logrando resaltar la seriedad y compromiso de la empresa con el mercado actual.
- ❖ Efectuar en forma permanente reuniones con los subdistribuidores, que permitan evaluar problemas y oportunidades, buscando soluciones conjuntas para el desarrollo y fortalecimiento de la empresa.
- ❖ Aprovechar las debilidades de la competencia y volverlas fortalezas para ofrecer un excelente servicio.

BIBLIOGRAFIA

BACCA URBINA, G. Preparación y evaluación de proyectos de inversión. México. Mac Graw Hill. 1996.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Formulación y evaluación de proyectos. Editorial UNISUR. 1998.

DACCSRETT, Enrique. Matemáticas financieras. Publicaciones UIS. 1985.

GUÍA LEGIS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA, LEGIS. Séptima edición. Legis Editores S.A. 2001.

HIEBING, Roman G. Cómo preparar con éxito el plan de mercadotecnia. Mac Graw Hill. 1992.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. ICONTEC, 1996.

JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación integral de mercados. Mac Graw Hill. 1997.

KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de mercados un enfoque aplicado. Mac Graw Hill. 1993.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. Hispanoamericana S.A. 1994.

MANTILLA, Matilde Forero de. Contabilidad II. Publicaciones UIS. 1995

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. Cuarta edición. MM Editores. 2004

MORENO GOMEZ, Nelson Enrique y RUEDA FORERO, Pascual. Matemáticas Financieras. Publicaciones UIS. 2000

PABON BARAJAS, Hernán. Costos I. Publicaciones UIS. 1995

----- Costos II. Publicaciones UIS. 1995.

POPE, Jeffrey. Investigación de mercados, Guía maestra para el profesional. Editorial Norma. 1995.

PRADA REYES, Efraín. Mercadeo. Publicaciones UIS. 1986.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Administración financiera I. Publicaciones UIS. 1986.

-----Administración Financiera II. Publicaciones UIS. 1987.

SAPG CHAIN, Nasser. Preparación y evaluación de proyectos de inversión. Publicaciones UIS. 1987.

VARGAS MANTILLA, Jorge Enrique. Preparación y evaluación de proyectos de inversión. Publicaciones UIS. 1987.

ZAPATA RAMIREZ, José Rafael. Legislación tributaria. Publicaciones UIS. 1998

ANEXO A

ENCUESTA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
SEMINARIO DE CREACION DE EMPRESAS II
ESTUDIO PARA DETERMINAR SI ES FACTIBLE EL MONTAJE DE UN DISTRIBUIDOR DE COMCEL EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA

Subdistribuidor: _____ Nombre: _____

1. ¿Con qué Distribuidor está trabajando actualmente?
 CPE _____ CONEXCEL _____ CELTEL _____ EMLASA _____ CELULAR SUN _____ MELTEC _____

2. ¿Hace cuánto está vinculado a dicho Distribuidor?
 3 Meses _____ 6 Meses _____ 9 Meses _____ Un Año _____ Dos Años _____ Más _____ ¿Cuánto? _____

3. Para elegir su actual Distribuidor, ¿Cuál fue el principal aspecto que tuvo en cuenta? (Elegir uno solo)

Valor en comisiones	_____	Agilidad en la prestación del servicio	_____
Incentivos	_____	Experiencia del distribuidor	_____
Puntualidad en pagos	_____	Instalaciones	_____
Ubicación	_____	Recomendación	_____

4. ¿Está usted recibiendo normalmente el estado detallado de cuenta de las comisiones antes del pago? SI _____ NO _____

5. ¿Cada cuanto recibe el pago de sus comisiones? 15 días _____ 30 días _____ 45 días _____ 60 días _____ 90 días _____

6. ¿Ha tenido algún tipo de reclamo con su actual Distribuidor? SI _____ NO _____
 (Si su respuesta es NO, pasar a la pregunta No. 7)

¿Qué tipo de reclamos son los que ha tenido que hacer?
 Por pagos _____ Administrativos _____ Por atención _____ Por servicio _____ Otro _____ Cuál _____

¿En cuánto tiempo recibe respuesta a dichos reclamos?
 15 días _____ 30 días _____ 45 días _____ 60 días _____ 90 días _____

7. ¿Ha recibido capacitación por parte de su Distribuidor? SI _____ NO _____

¿Qué clase de capacitación recibe frecuentemente?
 Inducción _____ En manejo de tiempo _____ Agenda _____ Liderazgo _____ Ventas corporativas _____

¿Cada cuanto está recibiendo capacitación por parte del distribuidor?
 15 días _____ 30 días _____ 45 días _____ 60 días _____ 90 días _____

8. ¿Recibe visitas de su actual Distribuidor? SI _____ NO _____

¿Con qué frecuencia recibe dicha visita? 15 días _____ 30 días _____ 45 días _____ 60 días _____ Nunca _____

9. ¿Recibe ayudas de publicidad y material P.O.P. para incentivar las ventas y servicio por parte del distribuidor?
 Constantemente _____ Regularmente _____ Esporádicamente _____ Nunca _____

10. ¿Cuánto es el incremento promedio mensual en la meta de las ventas? (Número de Líneas)
 5 a 10 _____ 11 a 15 _____ 16 a 20 _____ 21 a 25 _____ 26 a 30 _____ 31 a 40 _____ 41 a 50 _____

11. Cómo clasifica a su actual Distribuidor con respecto a:

	Excele	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Bonificaciones e Incentivos ofrecidos					
Puntualidad en pagos					
Claridad en los descuentos realizados					
Agilidad en los procesos administrativos					
Atención y comodidad para la prestación del servicio					
Calidad del servicio recibido					
Experiencia técnica y comercial					

12. ¿Estaría dispuesto a vincularse comercialmente con un nuevo Distribuidor?
 Definitivamente SI _____ Probablemente SI _____ Bajo que Condiciones? _____
 Definitivamente NO _____ Porqué? _____