

1-1-2005

Creación y puesta en marcha de una unidad de negocio adicional para Servin S.A. denominada Emlasa S.A; empresa distribuidora de productos y servicios de telefonía móvil celular para la ciudad de Bogotá D.C

Carol Cherly Sierra Granados
Universidad de La Salle, Bogotá

Heivy Liliana Zárate Medina
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Sierra Granados, C. C., & Zárate Medina, H. L. (2005). Creación y puesta en marcha de una unidad de negocio adicional para Servin S.A. denominada Emlasa S.A; empresa distribuidora de productos y servicios de telefonía móvil celular para la ciudad de Bogotá D.C. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/659

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**“CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO
ADICIONAL PARA SERVIN S.A. DENOMINADA EMLASA S.A; EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL
CELULAR PARA LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.”**

CAROL CHERLY SIERRA GRANADOS

Código 11961146

HEIVY LILIANA ZÁRATE MEDINA

Código 11991132

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C
2005**

**“CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO
ADICIONAL PARA SERVIN S.A. DENOMINADA EMLASA S.A; EMPRESA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TELEFONÍA MÓVIL
CELULAR PARA LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.”**

**CAROL CHERLY SIERRA GRANADOS
HEIVY LILIANA ZÁRATE MEDINA**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de
Administradoras de Empresas**

**Director
Dr. NESTOR VILLAMIZAR QUINTERO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C
2005**

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios, por ser la luz, fuerza y sabiduría que nos impulsa día a día a hacer mejor las cosas que nos proponemos.

Al doctor Nestor Villamizar, administrador de empresas y director del trabajo de grado, por su voto de confianza en el proyecto, sus valiosas orientaciones y buen hacer. Gracias por su entrega y disposición durante todas las asesorías del trabajo, retroalimentándonos con su conocimiento para nuestro proyecto.

A la Facultad de Administración de Empresas y demás docentes por la colaboración prestada pues por medio de sus múltiples sugerencias y observaciones ayudaron a obtener un excelente resultado del proyecto.

A mi mamá quien con su amor, cariño y dedicación me ofreció siempre su apoyo de una manera incondicional. Gracias por creer en mí y hacer posible una de las metas más importantes de mi vida. A mi padre por haberme inculcado valores y principios, los cuales han hecho hoy en día lo que él siempre quiso: una profesional y sé que de donde se encuentre estará orgulloso del logro que gracias a ellos he alcanzado.

A Jorge por ser la fuerza que me impulsa a seguir adelante, por ser mi fuente de inspiración en todo lo que hago pues gracias a su amor y cariño que solo una personita de un gran corazón puede dar, ha hecho de mí la persona más feliz del mundo. Gracias por estar siempre a mi lado y por ayudarme a lograr este sueño.

A mis hermanos por estar siempre presentes en los momentos que más los he necesitado y por brindarme todo el cariño de una maravillosa familia.

Liliana Larate

*A mi madre Amanda, mi herotna, a Mi padre Chiler, mi apoyo, a mi
esposo Carlos el amor de mi vida, a mi hija Daniela, mi polo a tierra y mi
hermana Wendy, incondicional.*

Carol Sierra

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogota D.C; Octubre de 2005

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 FORMULACION	5
2. OBJETIVOS	6
2.1 OBJETIVO GENERAL	6
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
3. JUSTIFICACION	8
3.1 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	9
4. MARCO DE REFERENCIA	10
4.1 MARCO TEORICO	10
4.1.1 Reseña histórica de las comunicaciones personales inalámbricas	10
4.1.2 ¿Cómo funcionan los teléfonos celulares?	15
4.1.3 La Tecnología Satelital	17
4.1.4 La tecnología digital y/o inalámbrica	19
4.1.5 Diferencia entre los celulares y los celulares "PCS"	21
4.1.6 Estatus actual de la telefonía móvil	22
4.2 MARCO CONCEPTUAL	25
5. ESTUDIO DE MERCADOS	29
5.1 DEFINICION OBJETIVO DEL ESTUDIO	29
5.2 INVESTIGACION DE MERCADOS	29
5.2.1 Definición del problema	29
5.2.2 Necesidades y fuentes de información	30
5.2.3 Diseño de la investigación	30
5.2.4 Definición del mercado y su segmentación	31
5.2.4.1 Mercado Geográfico	31
5.2.4.2 Mercado objetivo	31

5.2.5	Mecanismos de recopilación de datos	34
5.2.6	Características de la encuesta	34
5.2.7	Universo y Muestra	35
5.2.8	Resultados y Análisis de la encuesta	41
5.3	ANALISIS DE LA DEMANDA	60
5.3.1	Comportamiento. Evolución histórica	60
5.3.2	Pronostico de la Demanda	68
5.4	ANALISIS DE LA OFERTA	72
5.4.1	Comportamiento. Evolución histórica	72
5.4.2	Pronostico de la oferta	73
5.5	ESTRATEGIA COMERCIAL	77
5.5.1	Objetivo publicitario	77
5.5.2	Grupo objetivo	77
5.5.3	Promesa básica	77
5.5.4	Promesa secundaria	78
5.5.5	Reason why	78
5.5.6	Servicio al cliente	78
5.5.7	Apoyos visuales	79
5.5.8	Guías y recomendaciones	79
5.5.9	Metas proyectadas para las utilidades, las ventas y las estrategias	80
5.6	DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA	80
5.6.1	Producto	80
5.6.2	Distribución	98
5.6.3	Promoción y Publicidad	99
5.6.4	Precio	100
5.7	EVALUACION Y CONTROL EN LA PRESTACION DE SERVICIOS	102
6.	ESTUDIO TECNICO	103
6.1	DETERMINACION DEL TAMAÑO OPTIMO DE LAS INSTALACIONES	103

6.1.1	Mercado	103
6.1.2	Tecnología y equipos	103
6.1.3	Organización	105
6.1.4	Financiamiento	105
6.2	DISTRIBUCION DE INSTALACIONES Y ACTIVIDADES OPERATIVAS	106
6.3	LOCALIZACION	109
6.3.1	Macro localización	109
6.3.2	Variables consideradas para la determinación de la Macro localización	111
6.3.3	Micro localización	113
7.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	116
7.1	NOMBRE Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA	116
7.2	ACTIVIDAD ECONOMICA	116
7.3	PLANEACION ESTRATEGICA	116
7.3.1	Misión	116
7.3.2	Visión	117
7.3.3	Valores	117
7.3.4	Políticas	118
7.3.5	Estrategias	119
7.4	PROCEDIMIENTOS	121
7.4.1	Diagrama de Flujo	126
7.5	ORGANIZACIÓN	129
7.6	DISEÑO DE CARGOS	133
7.7	INTEGRACION DE PERSONAL	148
7.7.1	Proceso de selección	148
7.7.2	Evaluación de desempeño	150
7.7.3	Contratos de Trabajo	151
7.8	ANALISIS INTERNO	155
7.8.1	Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI)	155
7.9	ANALISIS EXTERNO	162

7.9.1	Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio (POAM)	162
7.10	ANALISIS DOFA	167
8.	ESTUDIO LEGAL	170
9.	ESTUDIO FINANCIERO Y ECONOMICO	174
9.1	BALANCE INICIAL	174
9.2	RELACION DE INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO	175
9.2.1	Inversión Total del Proyecto	175
9.2.1.1	Inversion en Activos Diferidos	175
9.2.1.2	Inversion en Muebles y equipos de oficina	176
9.2.1.3	Depreciacion de Activos	177
9.2.2	Fuentes de Financiación	178
9.3	PROGRAMA DE INVERSIONES	178
9.3.1	Programa de Inversión Fija	178
9.3.2	Inversión en Capital de Trabajo	179
9.4	ESTADOS FINANCIEROS A MOMENTO CERO	179
9.4.1	Flujo de Efectivo	179
9.4.2	Balance inicial a momento cero	180
9.5	SISTEMA PRESUPUESTAL	182
9.5.1	Proyección de la Inflación	182
9.5.2	Presupuesto de Costos y Gastos	184
9.5.2.1	Costo de nomina	184
9.5.3	Resumen gastos de administración y de ventas	190
9.5.3.1	Gastos de Administración	190
9.5.3.2	Gastos de Ventas	191
9.5.4	Presupuesto de Ingresos por Venta	191
9.5.5	Punto de Equilibrio	195
9.6	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	200
9.6.1	Estrategia Financiera	200
9.7	ANALISIS FINANCIERO	214
9.7.1	Razones Financieras	224

9.8	VALOR PRESENTE NETO	234
10.	ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL	238
10.1	CANCER OCULAR VINCULADO AL USO DE TELEFONOS CELULARES	238
10.2	RADIACION EN TELEFONOS CELULARES	239
10.3	TELEFONOS CELULARES Y LOS ACCIDENTES DE TRANSITO	241
10.4	CONSEJOS PRACTICOS PARA UN USUARIO DE TELEFONO CELULAR	245
10.5	EL IMPACTO SOCIAL, AMBIENTAL Y URBANISTICO	247
11.	CONCLUSIONES	250
12.	GLOSARIO	253
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla	Descripción	Pág.
1	La Era Inalámbrica	12
2	Las tres principales vertientes en la telefonía móvil	24
3	Subdistribuidores y locales comerciales en la ciudad de Bogotá D.C.	36
4	Numero de encuestas por subdistribuidor	39
5	Numero de Usuarios Celulares 1995-2000	60
6	Numero de Usuarios Celulares 2001-2003	63
7	Numero de Usuarios Celulares – 2004	67
8	Demanda de usuarios de telefonía móvil por zonas	68
9	Demanda de usuarios de telefonía móvil celular en Bogotá D.C.	69
10	Determinación del modelo de la demanda de usuarios de Telefonía Móvil Celular. Proyección de demanda por el método de los mínimos cuadrados en Bogota D.C. Periodo de 1995 – 2004.	70
11	Estimación de la demanda de usuarios de Telefonía Móvil Celular en Bogotá D.C.	71
12	Oferta de usuarios de telefonía móvil celular en Bogotá D.C	74
13	Determinación del modelo de la oferta de usuarios de telefonía móvil celular en Bogota D.C; Periodo 1995 – 2004	74
14	Estimación de la oferta de usuarios de telefonía móvil Celular en la ciudad de Bogota D.C.	75
15	Análisis comparativo demanda y oferta proyectadas	76
16	Comisión planes pospago	101

17	Comisión planes prepago	101
18	Selección Macro localización por Método Cualitativo por puntos	112
19	Escala Salarial	154
20	Análisis DOFA EMLASA S.A.	168
21	Análisis DOFA EMLASA S.A	169
22	Balance Inicial	174
23	Inversión en Gastos Diferidos	175
24	Costos de Adecuación e Instalaciones	175
25	Amortización a Gastos Diferidos	176
26	Inversión en Muebles y Equipos de Oficina	176
27	Depreciación Activos Administración Muebles de Oficina	177
28	Depreciación Activos Ventas	177
29	Programa de Inversiones	178
30	Inversión Fija	179
31	Inversión en Capital de Trabajo	179
32	Flujo de efectivo a momento cero	180
33	Balance inicial a momento cero	181
34	EMLASA S.A. Sistema Presupuestal	182
35	Metas operativas para la inflación	183
36	Proyecciones de la inflación, salario mínimo y arriendo	184
37	Costos y gastos de nomina Administrativa para los años 1, 2 y 3	185
38	Costos y gastos de nomina Administrativa para los años 4 y 5	186
39	Costos y gastos de nomina de Ventas para los años 1, 2 y 3	187
40	Costos y gastos de nomina de Ventas para los años 4 y 5	188
41	Cargas prestacionales	189
42	Gastos de Administración	190

43	Gastos de Ventas	191
44	Comisión planes pospago	193
45	Comisión planes prepago	193
46	Participación de líneas telefónicas	194
47	Participación de Sim Card	194
48	Precio de venta por producto Año 1	195
49	Punto de equilibrio por producto. Año 1	196
50	Corrección Monetaria	202
51	Presupuesto de flujo de caja	203
52	EMLASA S.A. Estado de Resultados Proyectado	204
53	EMLASA S.A. Balance General Proyectado	205
54	EMLASA S.A. Balance Comparativo Clasificado Diciembre 31 de 2005 / Diciembre 31 de 2006	206
55	EMLASA S.A. Balance Comparativo Clasificado Diciembre 31 de 2006 / Diciembre 31 de 2007	208
56	EMLASA S.A. Balance Comparativo Clasificado Diciembre 31 de 2007 / Diciembre 31 de 2008	210
57	EMLASA S.A. Balance Comparativo Clasificado Diciembre 31 de 2008 / Diciembre 31 de 2009	212
58	Análisis Vertical. EMLASA S.A. Diciembre del 2005	214
59	Análisis Vertical. EMLASA S.A. Diciembre del 2006	216
60	Análisis Vertical. EMLASA S.A. Diciembre del 2007	218
61	Análisis Vertical. EMLASA S.A. Diciembre del 2008	220
62	Análisis Vertical. EMLASA S.A. Diciembre del 2009	222
63	Razones de liquidez	224
64	Razones de endeudamiento	226
65	Razones de eficiencia	228
66	Razones de rentabilidad	230
67	Modelo Dupont	232
68	Valor Presente Neto – VPN y TIR	237

LISTA DE GRAFICAS

Graf. N°	Nombre	Pág.
1	Rejilla de hexágonos	16
2	Usuarios de teléfonos celulares en el mundo	23
3	Encuesta Pregunta 1	43
4	Encuesta Pregunta 2	44
5	Encuesta Pregunta 3	45
6	Encuesta Pregunta 4	46
7	Encuesta Pregunta 5	47
8	Encuesta Pregunta 6	48
9	Encuesta Pregunta 7	49
10	Encuesta Pregunta 8	50
11	Encuesta Pregunta 9	51
12	Encuesta Pregunta 1	53
13	Encuesta Pregunta 2	54
14	Encuesta Pregunta 3	55
15	Encuesta Pregunta 4	56
16	Encuesta Pregunta 5	57
17	Encuesta Pregunta 6	58
18	Encuesta Pregunta 7	59
19	Porcentaje de abonados celulares – Año 1995	61
20	Porcentaje de Abonados Celulares – Año 2000	63
21	Porcentaje de Penetración de TMC en Colombia	65
22	Porcentaje de Abonados Celulares – 2004	67
23	Logo de EMLASA S.A.	87
24	Logo de EMLASA S.A. Sugerido	88
25	Plano del primer piso de las instalaciones de EMLASA S.A.	107

26	Plano del segundo piso de las instalaciones de EMLASA S.A.	108
27	Diagrama del proceso de activación	127
28	Estructura Funcional de EMLASA S.A.	131
29	Estructura de Puestos de Trabajo de EMLASA S.A.	132
30	Punto de Equilibrio Año 1. Líneas Pospago	197
31	Punto de Equilibrio Año 1. Líneas Prepago	198
32	Punto de Equilibrio Año 1. Sim Card	199
33	Modelo Dupont	232

LISTA DE ANEXOS

Anexo N°	Descripción	Pág.
1	Estructura de EMLASA S.A.	261
2	Formulario de encuesta subdistribuidores	262
3	Formulario de encuesta locales comerciales	264
4	Planes pos y pre pago de Comcel S.A	266
5	Planes pos y pre pago de Movistar	298
6	Planes pos y pre pago de OLA	304
7	Planes de Avantel	305
8	Plano de la ciudad de Bogotá D.C.	307
9	Plano del barrio Nicolás de Federmán	308
10	Contrato de subdistribución	309
11	Contrato individual de trabajo asociado	319
12	Cámara de Comercio	320
13	Documentación requerida para aspirantes a Distribuidor	326
14	Criterios y requisitos de aprobación de apertura de Puntos	327
15	Registro Único Tributario (RUT)	329

INTRODUCCIÓN

Hace 10 años surgió un fenómeno en el país, el cual generó muchas expectativas a todo nivel y es el llamado fenómeno de la comunicación celular; que ha ido invadiendo desde las más altas esferas sociales hasta los estratos más bajos, la razón de todo esto es por la necesidad que tienen las personas para comunicarse y vieron en la telefonía celular la mejor opción por comodidad del usuario ya que pueden trasladar el teléfono a donde quieran gracias a su tamaño, además de los servicios adicionales que se presta como enviar mensajes de texto, navegar por Internet, entre otros; este numero de abonados celulares es cada vez mayor debido a las diferentes estrategias de penetración que los operadores COMCEL, MOVISTAR y COLOMBIA MOVIL, han utilizado en el mercado. Este punto es de gran importancia ya que los volúmenes de venta que estas operadoras tienen, las hacen atractivas para adquirir una distribución con ellas.

Colombia es una de los países de mediano consumo de telefonía móvil celular en América Latina; dentro de las investigaciones previas realizadas se ha podido constatar que dicho negocio, con una empresa eficiente, es rentable.

Dados los anteriores antecedentes, los socios de EMLASA S.A. vieron en la operadora COMCEL S.A. una oportunidad de negocio, siendo esta la operadora numero uno en el país incluyendo el hecho de ser filial de la operadora AMERICA MOVIL, quien es la operadora más grande en Latinoamérica. COMCEL S.A. como requisito primordial para entregar la distribución exige que sea una empresa ya constituida y con movimientos financieros rentables.

Por tal razón, EMLASA S.A.; ya es una empresa legalmente constituida a la que se le amplió el objeto social para ser distribuidor mayorista de COMCEL S.A. y con una antigüedad de más de veinte años que demuestra un respaldo económico y una estabilidad financiera. EMLASA S.A. Hace parte de unidad de negocio adicional de SERVIN S.A. En el anexo N°1 se puede observar claramente las diferentes empresas que hacen parte de este grupo.

Una de las ventajas que ofrece COMCEL S.A. es su nueva tecnología 3GSM utilizada en países como Europa, Estados Unidos, Canadá, Centro América, y ahora en Colombia ofreciendo cobertura a nivel nacional, permitiendo consultar su correo electrónico y navegar en Internet desde su celular, enviar datos desde cualquier lugar y en cualquier momento, mayor velocidad de transmisión de datos y mejor calidad en el servicio de voz, comunicación a nivel internacional con los países que tienen la misma tecnología.

Así mismo se confirmará que la inversión será rentable, ya que COMCEL S.A. ofrece una serie de beneficios económicos al distribuidor mayorista como lo son; el residual, que es un porcentaje del consumo de cada usuario en la factura, las comisiones por venta de cada plan y la seguridad económica que ofrece este operador. Son razones más que suficientes para hacer parte de este negocio.

Teniendo en cuenta los anteriores antecedentes, este proyecto responde a las expectativas de los socios de EMLASA S.A. a vincularse como distribuidores mayoristas de COMCEL S.A. Por consiguiente, este trabajo estará orientado a la creación y puesta en marcha, de una unidad de negocio adicional para SERVIN S.A. denominada EMLASA S.A; empresa distribuidora de productos y servicios de telefonía móvil celular, para la ciudad de Bogotá D.C, a fin de aprovechar el mercado potencial que al respecto existe en la ciudad.

Para el logro de este proyecto, hemos abordado los estudios necesarios: de mercado, técnico, administrativo y legal, económico, financiero y ambiental para la creación de esta empresa.

Se espera que con este trabajo los empresarios de EMLASA S.A., puedan iniciar una empresa y un negocio para bien del país, el cual contribuirá a ofrecer mayor empleo a la población. El reto es hacer de EMLASA S.A; el mejor distribuidor que COMCEL S.A tenga; para eso hay que empezar de cero desde conseguir una casa, ubicar a la gente idónea para ocupar los cargos, crear las estrategias de mercado y todo lo que a continuación desarrollaremos en nuestro trabajo de grado.

En igual forma, se aspira poder contribuir con el enriquecimiento del material bibliográfico en el tema de las telecomunicaciones, pues es en este sector donde se están presentando las mayores tasas de crecimiento económico y también donde se está requiriendo, con urgencia, una adecuada formación de talento humano.

1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen dos formas de telefonía en el mundo: fija y móvil celular. La segunda constituye uno de los mayores avances tecnológicos sucedidos en los últimos tiempos; se introdujo en nuestro país a partir de 1994, cuando empezaron a operar en Colombia COMCEL S.A. y BELLSOUTH S.A. ahora llamada MOVISTAR, recientemente, en el 2003, inició igualmente actividad la Empresa COLOMBIA MÓVIL (OLA).

El país tiene una población potencial 18 millones de usuarios de telefonía móvil celular¹ y a diciembre del año 2004, sólo existían 10.400.578 abonados celulares; esto es, todavía quedan por cubrir 7.599.422 clientes potenciales. Frente a esta situación se hace necesario crear nuevas empresas y estrategias de venta a fin de subsanar dicho déficit.

Precisamente para lograr dicho objetivo, COMCEL S.A; ha optado por abrir nuevos canales de distribución en todo el país, lo que implica otorgamiento de licencias a distribuidores mayoristas, quienes a su vez crearán pequeñas y medianas empresas encargadas de vender los productos y servicios de telefonía móvil celular de este operador.

EMLASA S.A. forma parte de un amplio grupo económico en cuya cabeza se encuentra SERVIN S.A; la cual realiza inversiones a través de otras tres

¹ www.mincomunicaciones.gov.co; Informe de la telefonía móvil celular en Colombia 2004

empresas: Grupo Triángulo, EMLASA S.A y DIESEL ANDINO. Por su parte el Grupo Triángulo posee empresas de logística de carga en Colombia, Venezuela y Ecuador.

Este trabajo de investigación está encaminado a diseñar e implementar una empresa eficaz y eficiente que mejore las falencias existentes en el mercado de telefonía móvil celular como lo es el mal servicio al cliente, la falta de disponibilidad de equipos celulares, la entrega de los equipos en el momento no acordado, entre otros. De esta forma se hace necesaria la creación de empresas con el fin de aprovechar las oportunidades existentes en el mercado de la telefonía móvil celular.

El proyecto esta dirigido a crear una unidad de negocio ampliando la razón social de EMLASA S.A. para la distribución y comercialización de productos de COMCEL S.A.

1.2 FORMULACION

¿Cómo llevar a cabo la creación y puesta en marcha de una unidad de negocio adicional para SERVIN S.A. denominada EMLASA S.A; empresa distribuidora de productos y servicios de telefonía móvil celular para la ciudad de Bogotá D.C.?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Crear una Empresa filial de COMCEL S.A. en la ciudad de Bogotá D.C; para distribuir productos y servicios de telefonía móvil celular a través de Agentes Subdistribuidores o en Alianza Estratégica con otras empresas y con fuerza de venta directa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el estudio de mercado de los productos que se comercializarán en la ciudad de Bogotá, estableciendo los aspectos de demanda, oferta, precios y comercialización del producto.
- Elaborar el estudio administrativo con el objeto de establecer todo el proceso que en el ámbito administrativo requerirá la empresa.
- Determinar el estudio legal con el fin de establecer su vinculación con Comcel S.A. como distribuidor mayorista.
- Desarrollar el estudio técnico que nos permita tener una visión más amplia de aspectos como el tamaño del proyecto y su localización, tecnología y

equipos, distribución de instalaciones y procesos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

- Realizar el estudio económico y evaluación económica con el fin de establecer la rentabilidad del negocio.
- Indagar sobre el impacto ambiental y social que genera el uso de teléfonos celulares en las personas.
- Establecer las estrategias y conclusiones a los directivos de EMLASA S.A. para su creación y puesta en marcha.

3. JUSTIFICACION

Para conocer los factores de motivación más utilizados en un determinado sector económico o empresa, su justificación es práctica porque “su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que de aplicarlas contribuirían a resolverlo”²

Este trabajo se propone plantear estrategias de venta para abarcar un nicho de mercado que aun no está explotado no sólo en la ciudad de Bogotá, sino, en todo el país; de esta forma EMLASA S.A., espera llegar a los usuarios finales por medio de la fuerza de ventas directa, con subdistribuidores de otros operadores que hagan parte de la red comercial de EMLASA y con locales comerciales que estén inscritos en la Cámara de Comercio.

Un proyecto como es la Creación y puesta en marcha de una empresa distribuidora de productos y servicios COMCEL, no solo contribuirá a generar empleo, sino además, pretende contribuir con enriquecimiento del material bibliográfico en el tema de las telecomunicaciones a los estudiantes de la universidad.

De esta manera la elaboración de un proyecto como este no solo invita a invertir en él, sino que, además pretende desglosar los conocimientos técnicos en conceptos sencillos para todas aquéllas personas que decidan incursionar en este negocio, así como aplicar todos los conocimientos que ha adquirido un administrador de empresas en el transcurso de su carrera.

² MENDEZ, Carlos E., op. cit., p. 92.

3.1 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

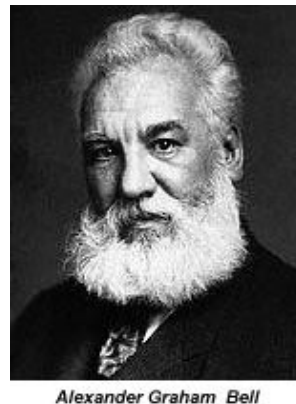
El trabajo es de tipo regional, pues se pretende que la Creación y puesta en marcha de esta empresa se realice específicamente en la ciudad de Bogotá D.C, iniciando labores desde enero del 2005, siendo EMLASA S.A. una distribuidora mayorista del operador COMCEL S.A. Además estará delimitado por el estudio de mercado, administrativo, legal, técnico, financiero y económico, y ambiental.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

4.1.1 Reseña histórica de las comunicaciones personales inalámbricas.

El teléfono fue inventado por Alexander Graham Bell en 1876, y la comunicación inalámbrica tiene sus raíces en la invención del radio por Nikolai Tesla en la década de 1880 (formalmente presentado en 1894 por un joven italiano llamado Guglielmo Marconi).



En la época predecesora a los teléfonos celulares, la gente que realmente necesitaba comunicación móvil tenía que confiar en el uso de radio-teléfonos en sus autos. En el sistema radio-telefónico, existía sólo una antena central por cada ciudad, y probablemente 25 canales disponibles en la torre.

Esta antena central significaba que el teléfono en el vehículo requeriría una antena poderosa para transmitir a 50 ó 60 kms de distancia. Esto también significaba que no muchas personas podría usar los radio-telefonos-- simplemente no existían suficientes canales para conectar.

Desde sus inicios los teléfonos celulares han revolucionado las actividades que se realizan diariamente, se han convertido en una herramienta primordial para la gente común y de negocios; las hace sentir más seguras y las hace más productivas.

Durante 1890 eminentes científicos como Jagdish Chandra Bose de India, Oliver Lodge en Inglaterra y Augusto Righi de la Universidad de Bologna, se encargaron del estudio de los fundamentos naturales de las ondas electromagnéticas³.

La noción de la transmisión de información sin el uso de cables fue visto por nuestros ancestros como algo mágico.

En 1896 la primera patente de comunicaciones inalámbricas fue concedida a Guglielmo Marconi en el Reino Unido. Desde aquel momento, entonces el número de desarrollos en el campo de las comunicaciones inalámbricas tomaron ese sitio. Como se puede ver en la tabla 1. Esta tabla solo contiene comunicaciones inalámbricas en términos de tecnologías de radio.

En 1980 comienza la era celular. Diferentes desarrollos y nuevas tecnologías tomaron lugar durante los años de 1990 al 2000.

³ www.yucatan.com.mx/especiales/celular/historia

Tabla 1. La Era Inalámbrica

ERA PIONERA	
1860	-Postulación de las ondas EM por James Maxwell
1880	-Demostración de la existencia de las ondas por Henry Rudolf Hertz.
1890	-Primera patente de los sistemas inalámbricos por Guglielmo Marconi.
1905	-Primera transmisión de voz y música vía enlace inalámbrico por Reginald Fessenden
1912	-Hundimiento del Titanic destacando la importancia de la comunicación inalámbricas sobre las vías marítimas, en los años siguientes la marina comenzó a establecer los radios de telegrafía.
ERA PRECELULAR	
1921	-El Dpto. de la Policía de Detroit dirige maniobras militares con radios móviles.
1933	-En EEUU, existen 4 canales en los 30-40 Mhz.
1938	-En EEUU, se reglamenta el servicio regular.
1946	-Primer comercio de los sistemas de teléfonos móviles operados por el sistema Bell, en EEUU.
1948	-Primer comercio plenamente automático de teléfonos móviles en EEUU.
1950	-Los teléfonos y los enlaces de microondas son desarrollados.

1960	-Introducción de líneas interurbanas a los sistemas de radio con canales automáticos en EEUU.
1970	-Los sistemas de teléfonos móviles operan en muchas ciudades. Lo utilizaban 100 millones de vehículos.
ERA CELULAR	
1980	-Distribución de los sistemas celulares analógicos por el mundo
1990	-Distribución de los celulares digitales y modo de operación dual de los sistemas digitales.
2000	-Distribución de los servicios multimedia a través de FPLMTS, IMT-2000, UMTS
2010	-Ancho de banda para Comunicación inalámbrica
	que soporten redes B-ISDN y ATM
2010+	-Radio sobre fibra (así como microceldas sobre fibra óptica)

Fuente: Diario Yucatán. El periódico de la vida peninsular

A pesar de 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.

Martin 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 1973, en Estados Unidos, mientras trabajaba para Motorola; pero fue hasta 1979 cuando

aparecieron los primeros sistemas comerciales en Tokio, Japón por la compañía NTT.

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 1983 se puso en operación el primer sistema comercial en la ciudad de Chicago.

Gracias a este acontecimiento, 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 darle cabida a más usuarios.

Para separar una etapa de la otra, la telefonía celular se ha caracterizado por contar con diferentes generaciones. A continuación, se describe cada una de ellas.

- **Las generaciones de la telefonía inalámbrica.**

--**Primera generación (1G):** La 1G de la telefonía móvil hizo su aparición en 1979 y se caracterizó por ser analógica y estrictamente para voz. La calidad de los enlaces era muy baja, tenían baja velocidad. La capacidad y calidad fue el mayor problema en los sistemas de primera generación, así como también, la incompatibilidad de los sistemas.

--**Segunda generación (2G):** La 2G arribó hasta 1990 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. Los protocolos empleados en los sistemas 2G soportan velocidades de información más altas por voz, pero limitados en comunicación de datos.

--**Tercera generación 3G:** 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. La tercera generación fue desarrollada en el año 2000 por los sistemas de comunicación personal universal (UPCS), el cual provee servicios de habla universal y servicios locales de multimedia.

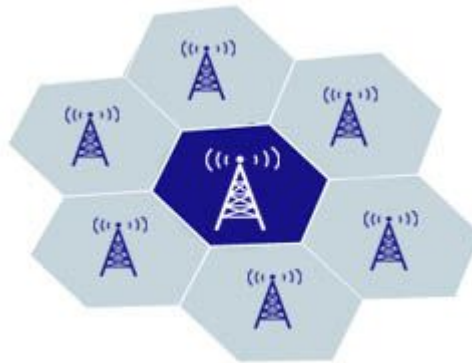
--**Cuarta generación 4G:** La cuarta generación es un proyecto a largo plazo que será 50 veces más rápida en velocidad que la tercera generación. Se espera que se empiecen a comercializar la mayoría de los servicios hasta el 2010.

4.1.2 ¿Cómo funcionan los teléfonos celulares?

La idea del sistema celular es la división de la ciudad en pequeñas células o celdas. Esta idea permite la re-utilización de frecuencias a través de la ciudad, con lo que miles de personas pueden usar los teléfonos al mismo tiempo. En un sistema típico de telefonía análoga de los Estados Unidos, la compañía recibe alrededor de 800 frecuencias para usar en cada ciudad. La compañía divide la ciudad en celdas. Cada celda generalmente tiene un tamaño de 26 kilómetros

cuadrados. Las celdas son normalmente diseñadas como hexágonos (figuras de seis lados), en una gran rejilla de hexágonos⁴.

Grafica 1. Rejilla de hexágonos



Fuente: Diario Yucatán. El periódico de la vida peninsular

Cada celda tiene una estación base que consiste de una torre y un pequeño edificio que contiene el equipo de radio.

Cada celda en un sistema análogo utiliza un séptimo de los canales de voz disponibles. Eso es, una celda, más las seis celdas que la rodean en un arreglo hexagonal, cada una utilizando un séptimo de los canales disponibles para que cada celda tenga un grupo único de frecuencias y no haya colisiones.

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.

⁴ www.yucatan.com.mx

4.1.3 La tecnología Satelital.

Los sistemas de telecomunicaciones satelitales permiten realizar comunicaciones entre puntos distantes en la tierra gracias a que ambas partes están en condiciones de visibilidad radioeléctrica con respecto al satélite aunque no puedan verse entre si, lo que permite que una señal originada en una parte de la tierra pueda ser dirigida a un satélite, y desde allí enviada a otra parte del planeta. Esta característica es la que se ha aprovechado para las comunicaciones internacionales.

Los adelantos tecnológicos han contribuido a que con los satélites se puedan realizar conexiones de un ancho de banda alto entre puntos fijos, lo que permite transportar grandes volúmenes de tráfico internacional, y por lo tanto ofrecer servicios de videoconferencias, acceso a Internet, mensajería electrónica, fax, trabajo corporativo, etc.

Las primeras experiencias de telecomunicaciones por satélites comenzaron en 1957. En 1963 se puso en orbita el primer satélite geoestacionario SYNCOM que curso trafico de telefonía en dos direcciones, entre Estados Unidos, África y Europa y televisión entre dos estaciones norteamericanas. En 1965 se inicia la era de las telecomunicaciones satelitales con el lanzamiento del satélite “Pájaro Madrugador”, primer satélite INTELSAT, que tenia capacidad para 240 canales telefónicos y unía redes de telecomunicaciones de Europa Occidental y Norteamérica⁵.

Las expectativas generadas por las posibilidades que brindaban los satélites para resolver los problemas de inter conectividad de las comunicaciones en el mundo,

⁵ Comisión de Regulación de las Telecomunicaciones. El sector de las Telecomunicaciones en Colombia, en la década de los 90's.

dieron lugar a la creación de organizaciones para la cooperación internacional, como la Organización Internacional de Telecomunicaciones por Satélite, INTELSAT, la cual fue creada en 1964, por 14 países, con el fin de desarrollar y explotar los satélites comerciales de telecomunicaciones; a esta organización se suscribió Colombia un año después. Posteriormente, en 1979, 48 países crearon la Organización Internacional de Telecomunicaciones Marítimas, INMARSAT, cuyos satélites permiten la comunicación entre un país y cualquier barco que navegue en los océanos del mundo. Colombia se unió a esta organización en 1987. De otra parte, a finales de los ochenta aparecieron algunas organizaciones privadas de satélites como PanAmSat, Astra, y AsiaSat, entre otras.

Durante los años setenta y ochenta se desarrollaron diferentes tecnologías para las comunicaciones internacionales, siendo el servicio fijo por satélite una de las múltiples tecnologías disponibles⁶.

Las comunicaciones satelitales tomaron un nuevo auge en la década de los noventa, con la puesta en marcha de proyectos para sistemas de comunicaciones con usuarios móviles. El primero de ellos fue el proyecto Iridium, el cual consistía en una red de satélites de órbita baja girando en torno a la tierra y dando acceso universal a través de pequeños transmisores portátiles. Inicialmente, Iridium fue un proyecto liderado por Motorola a finales de los '90, fueron ellos quienes desarrollaron el sistema y atrajeron inversores a nivel mundial. Desafortunadamente el proyecto estaba destinado a fracasar desde sus inicios ya que quienes lo manejaron no supieron evaluar correctamente las demandas del mercado en relación a los precios. El sistema fue a la bancarrota, no fue sino hasta el año 2001 cuando un consorcio de inversores privados sacaron Iridium de

⁶ UIT, Informe del Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones: Globalización, Tecnología, Reestructuración, Desarrollo, 1994. pgs 40-41

la Corte de bancarrota pagando tan solo 25 millones de dólares. El sistema existe actualmente utilizando unidades portátiles con servicio de teléfono satelital a precios radicalmente mas bajos que los que tenían inicialmente teniendo hoy en día aproximadamente 150.000 subscriptores.

A este proyecto siguieron otros sistemas similares de servicios móviles por satélite para comunicaciones personales (PC-MSS) como el Project 21 de INMARSAT y el proyecto Odyssey de TRW.

Los desarrollos tecnológicos han permitido ampliar los servicios de telecomunicaciones satelitales, los cuales van desde la transmisión de voz, datos, video, videoconferencia, televisión hasta la telefonía móvil a nivel mundial. Los servicios satelitales de telecomunicaciones varían de acuerdo al sistema que utilizan, y es así como en la actualidad se encuentran satélites de banda ancha, Direct Broadcast Satellite (DBS), Sistema de Distribución Multipunto por Microondas (MMDS) y VSAT (Very Small Aperture Terminal).

4.1.4 La tecnología digital y/o inalámbrica.

Los teléfonos celulares digitales utilizan la misma tecnología de radio que los teléfonos analógicos, pero de una manera diferente. Los sistemas analógicos no utilizan al máximo la señal entre el teléfono y la red celular. Las señales analógicas no pueden ser comprimidas y manipuladas tan fácilmente como las señales puramente digitales.



Por la misma razón es que en los Estados Unidos las

compañías de cable están cambiando a líneas digitales -- para poder enviar más canales utilizando el mismo ancho de banda.

Los teléfonos digitales convierten la voz en información binaria (ceros y unos), y entonces la comprimen. Esta compresión permite que entre 3 y 10 llamadas digitales ocupen el mismo espacio que una llamada del sistema analógico.

A pesar que la telefonía celular fue concebida para la voz únicamente, debido a las limitaciones tecnológicas de esa época, la tecnología celular de hoy en día es capaz de brindar otro tipo de servicios tales como datos, audio y video con algunas limitaciones, pero la telefonía inalámbrica del mañana hará posible aplicaciones que requieran un mayor consumo de ancho banda.

- **Tecnologías de acceso celular:** En la actualidad existen tres tecnologías comúnmente usadas para transmitir información en las redes:
 - **Acceso múltiple por división de frecuencia** (FDMA, por sus siglas en inglés)
 - **Acceso múltiple por división de tiempo** (TDMA, por sus siglas en inglés)
 - **Acceso múltiple por división de código** (CDMA, por sus siglas en inglés)

La primera parte de los nombres de las tres tecnologías (Acceso múltiple), significa que más de un usuario (múltiple) puede usar (accesar) cada celda. A continuación detallaremos, sin entrar en complicados detalles técnicos, cómo funciona cada una de las tres tecnologías comunes.

La **tecnología FDMA** La tecnología FDMA es mayormente utilizada para la transmisión analógica. Esta tecnología no es recomendada para transmisiones digitales, aun cuando es capaz de llevar información digital.

La **tecnología TDMA** comprime las conversaciones (digitales), y las envía cada una utilizando la señal de radio por un tercio de tiempo solamente. La compresión de la señal de voz es posible debido a que la información digital puede ser reducida de tamaño por ser información binaria (unos y ceros). Debido a esta compresión, la tecnología TDMA tiene tres veces la capacidad de un sistema analógico que utilice el mismo número de canales.

La **tecnología CDMA**. La CDMA, después de digitalizar la información, la transmite a través de todo el ancho de banda disponible. Varias llamadas son sobrepuestas en el canal, y cada una tiene un código de secuencia único. Usando la tecnología CDMA, es posible comprimir entre 8 y 10 llamadas digitales para que estas ocupen el mismo espacio que ocuparía una llamada en el sistema analógico.

4.1.5 Diferencia entre los celulares y los celulares "PCS"

EL término PCS (Personal Communications services) o Servicios Personales de Comunicación, es un servicio telefónico inalámbrico similar al servicio telefónico celular con un énfasis en el servicio personal y la movilidad.

El término "PCS" es utilizado usualmente en lugar "celular digital", pero el significado verdadero de "PCS" es que el teléfono incluye otros servicios tales como identificación de llamada, radiolocalizador, y correo electrónico.



La tecnología celular fue diseñada para su uso en autos, pero la de PCS fue diseñada con la movilidad del usuario en mente desde un principio.

Las PCS utilizan celdas más pequeñas, por lo que requieren más antenas para cubrir un área geográfica⁷.

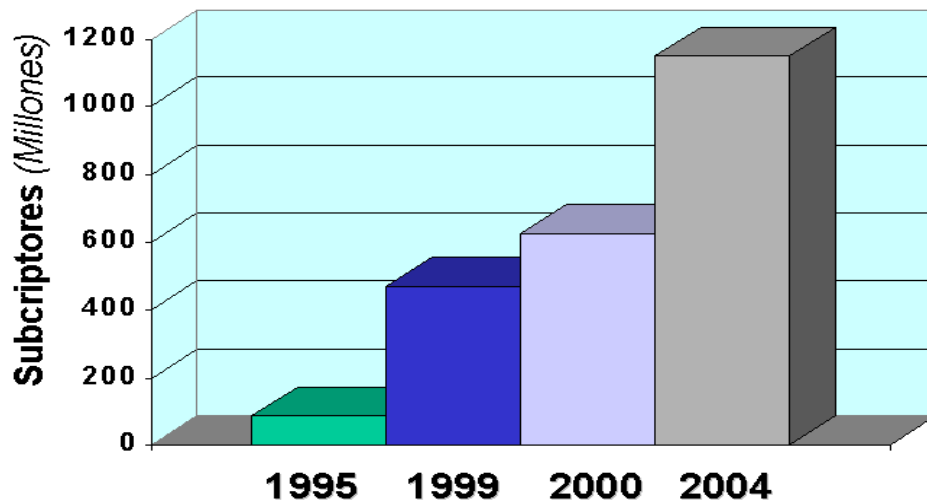
4.1.6 Estatus actual de la telefonía móvil.

The Yankee Group afirmó que a finales del 2004 habría más de 1150 Millones de usuarios móviles en el mundo, comparados con los 700 millones que hubo en el 2000. Por esta razón las compañías fabricantes de tecnología, así como los proveedores de servicios de telecomunicaciones estarían dispuestos a invertir su capital en esta nueva aventura llamada 3G (Grafica 2).

⁷ www.ilustrados.com/publicaciones

Gráfica 2.

Usuarios de teléfonos celulares en el mundo



Fuente: The Yankee Group

Independientemente de cual tecnología en telefonía inalámbrica predomine, lo único que le interesa al usuario final es la calidad de voz, que no se bloqueen las llamadas y que en realidad se ofrezcan las velocidades prometidas.

La tecnología GSM (siglas derivadas originalmente de Groupe Spéciale Mobile) es tecnología celular desarrollada en Europa considerada como la tecnología celular más madura, con más de 200 millones de usuarios en más de 100 países alrededor del mundo. GSM es un servicio de voz y datos basado en conmutación de circuitos de alta velocidad la cual combina hasta 4 ranuras de tiempo en cada canal de radio.

A continuación se muestra los diferentes servicios ofrecidos por cada una de las tecnologías (Tabla 2).

Tabla 2. Las tres principales vertientes en la telefonía móvil

Tecnología	Servicio	Capacidad de datos	Inicio de operación esperada*
GSM	Datos conmutados por circuitos basados en el estándar GSM 07.07	9.6 Kbps a 14.4 Kbps	Disponible actualmente a nivel mundial
	HSCSD	28.8 a 56 Kbps	Disponible actualmente, operación limitada.
	GPRS	IP y comunicaciones X.25 en el orden de Kbps	Disponible en el 2001
	EDGE	Comunicaciones IP a 384 Kbps. Posible compatibilidad con las redes IS-136	Periodo de pruebas en el 2001, lanzamiento del servicio en el 2002
	W-CDMA	Similar a EDGE pero son posibles velocidades a 2 Mbps en interiores.	Lanzamiento inicial en el 2002 o 2003
IS-136	Datos conmutados por circuitos basados en el estándar IS-135	9.6 Kbps	Algunos carriers ofrecen el servicio, pero no se ha extendido como se esperaba debido a que los principales carriers ya ofrecieran CDPD (Cellular Digital Packet Data)
	EDGE	Comunicaciones IP a 384 Kbps. Posible compatibilidad con las redes GSM	Lanzamiento inicial en el 2002 o 2003
	WCDMA (o Wideband TDMA, WTDMA)	Similar a EDGE pero incorpora velocidades a 2 Mbps en interiores	No hay planes de lanzamiento todavía definidos
CDMA	Datos conmutados por circuitos basados en el estándar IS-707 IS-95B	9.6 Kbps a 14.4 Kbps	Disponible actualmente por algunos carriers
	CDMA2000 – 1XRTT	Comunicaciones IP a 64 Kbps	Lanzado en el mercado japonés a principios del 2000
	CDMA2000 – 3XRTT	Comunicaciones IP a 144 Kbps Comunicaciones IP a 384 Kbps en exteriores y 2 Mbps en interiores	Periodo de pruebas en el 2001, lanzamiento del servicio en el 2002 Lanzamiento inicial en el 2002 o 2003

Fuente: Rysavy Research 2004.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

- ♦ **Administración:** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.
- ♦ **Alianza estratégica:** Acuerdo cooperativo entre empresas de negocios.
- ♦ **Anteproyecto:** Análisis de antecedentes con el fin de establecer una viabilidad de una idea sin haber evaluación de ninguna índole.
- ♦ **Capacitación:** Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y destrezas de una persona en un área determinada.
- ♦ **Competitividad:** Es la optimización de una empresa que hace idónea para permanecer en el mercado porque reúne los requisitos exigidos por el actual entorno en cuanto a calidad y los recursos necesarios para permanecer.
- ♦ **Demanda:** Cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir a un determinado precio, en un determinado momento y con determinadas características cualitativas.
- ♦ **Departamentos staff:** Dependencias que se ocupan de lograr que los departamentos de línea sean eficaces.
- ♦ **Eficacia:** Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.
- ♦ **Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.
- ♦ **Estrategia:** Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.
- ♦ **Estrategia competitiva:** Logro de una posición privilegiada y sostenible contra las fuerzas de la competencia en el sector industrial en el que se encuentre.

- ♦ **Gerenciar:** Acción de dirigir y gestionar una organización generando recursos a partir de otros recursos.
- ♦ **Inflación:** Pérdida del poder adquisitivo, efecto económico generado por la ley de la demanda y la oferta.
- ♦ **Margen de contribución:** Exceso de los ingresos con respecto a los costos variables, es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad.
- ♦ **Mejoramiento continuo:** Compromiso de buscar constantemente formas de hacer mejor las cosas con el fin de mantener y mejorar la calidad. La idea es que dar continuamente pequeños pasos en mejoras será la clave para el éxito a largo plazo.
- ♦ **Mercado:** Se entiende por mercado, el área en el que se confluyen las fuerzas de oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.
- ♦ **Metas:** Son objetivos a corto plazo
- ♦ **Misión:** Objetivo fundamental que guíara a la empresa.
- ♦ **NIT:** número de identificación tributaria. Todo contribuyente, agente de retención o declarante debe identificarse con un número asignado por la DIAN y este es el NIT.
- ♦ **Oferta:** es la cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrecen en un mercado bajo unas determinadas condiciones.
- ♦ **Participación en el mercado:** Ventas del producto de una compañía como porcentaje de las ventas totales de esa industria.
- ♦ **Plan de mercadeo:** El plan de mercadeo se define como la estructuración detallada de la estrategia y programas de comercialización elegidos, que incluyen un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar unos objetivos comerciales definidos. Es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las

metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que éste forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

- ♦ **Planificación estratégica:** Es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.
- ♦ **Precio:** es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar un bien o servicio cuando la oferta y demanda están en equilibrio.
- ♦ **Presupuesto:** Herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración y cuyo fin es colocar a la organización en determinada situación financiera deseada durante cierto periodo.
- ♦ **Presupuesto de efectivo:** Pronostico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros, y en consecuencia obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación – obtención de los faltantes.
- ♦ **Presupuesto de ventas:** Instrumento para determinar el comportamiento de la demanda, es decir, conocer que se espera que haga el mercado, de manera que una vez concluida esta etapa se pueda elaborar un presupuesto propio de producción.
- ♦ **Programa:** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

- ♦ **Proyecto:** Es el estudio de un conjunto de antecedentes necesarios para evaluarlos dentro de una unidad económicamente activa con el fin de satisfacer una necesidad.
- ♦ **Punto de equilibrio:** Punto en el que los ingresos son iguales a los costos; en el no hay utilidad ni pérdida.
- ♦ **Tasa interna de rendimiento:** Método para evaluar proyectos de inversión, que consiste en encontrar la tasa a que se descontara los flujos positivos de efectivo, de tal manera que su valor actual sea igual a la inversión y se compara con el costo de capital de la empresa.
- ♦ **Valor económico agregado (EVA):** Incremento que se genera en el patrimonio de los accionistas en un periodo determinado.
- ♦ **Valor presente neto:** Método para evaluar proyectos de inversión que consiste en traer todos los flujos positivos o negativos de efectivo a valor presente, a una tasa de interés dada y compararlos con el monto de la inversión.

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 DEFINICION OBJETIVO DEL ESTUDIO

- Determinar la necesidad que tienen los usuarios y los subdistribuidores de telefonía móvil en el producto y servicio, para así ofrecerle un valor agregado que diferencie a EMLASA S.A. de la competencia.
- Conocer las oportunidades de mercado de telefonía móvil celular en la ciudad de Bogotá D.C.
- Desarrollar estrategias de mercadeo que fidelizen al cliente y al subdistribuidor con EMLASA S.A a pesar de que existan otros distribuidores con el mismo producto.
- Ofrecer una ventaja competitiva en el servicio que se está ofreciendo a los subdistribuidores del resto de la competencia.
- Establecer la posible demanda y oferta de usuarios de telefonía móvil celular durante los cinco primeros años.
- Llevar a cabo procesos de medición, evaluación y satisfacción en la prestación de servicios.

5.2 INVESTIGACION DE MERCADOS

5.2.1 Definición del problema: La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing⁸.

⁸ KINNEAR/TAYLOR. “Investigación de mercados”; Mc Graw Hill. Pg 5-11

Esta investigación ayuda a obtener información acerca de la situación real del mercado, estos estudios proporcionan información verás y directa acerca de lo que se debe hacer en el proyecto a fin de tener el máximo de probabilidades de éxito en el negocio.

El definir el problema decide crucialmente sobre el curso de acción de toda la investigación, el problema principal de la investigación es la creación de un distribuidor que sea la mejor alternativa para los subdistribuidores de otros operadores como del mismo Comcel y también ser la mejor opción para los locales comerciales y el usuario final.

5.2.2 Necesidades y fuentes de información: Para este proyecto se utilizaron fuentes primarias, que son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, en esencia es investigación de campo por medio de las encuestas; y fuentes secundarias, conocidas como información escrita o bibliografías, que para el caso serán datos estadísticos de la Cámara de Comercio, Ministerio de Comunicaciones y del Centro de Investigación de las Telecomunicaciones (CINTEL).

5.2.3 Diseño de Investigación: El tipo de investigación es descriptiva, pues se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. La mayor parte de los estudios de esta naturaleza dependen principalmente de la formulación de preguntas a sus encuestados y de la disponibilidad de datos en fuentes de secundarias.

5.2.4 Definición del Mercado y su segmentación:

5.2.4.1 Mercado geográfico: El proyecto de EMLASA S.A. va dirigido inicialmente a la ciudad de Bogotá D.C, pues es el principal polo de desarrollo del país; posteriormente se expandirá el negocio a otras ciudades capitales del país y así obtener una cobertura total. EMLASA S.A ha decidido iniciar operaciones en el mes de enero del año 2005 en la ciudad de Bogotá D.C.

5.2.4.2 Mercado objetivo: El mercado objetivo corresponde a la ciudad de Bogotá D.C; EMLASA S.A., está dirigida a conseguir subdistribuidores y lo va a lograr de tres formas. La primera es haciendo que los diferentes Subdistribuidores que tiene otras distribuidoras de COMCEL S.A, se cambien a tener una distribución con EMLASA S.A, ofreciéndoles mejores alternativas, garantías y mejor servicio que su actual distribuidor; Para ello fue necesario conocer una cifra exacta de cuantos Subdistribuidores (boutiques) existen en la ciudad, la investigación arrojó una cifra de 2.600 subdistribuidores de COMCEL S.A., a julio del 2004⁹.

La segunda opción, es muy similar a la primera, haciendo que los subdistribuidores de las otras operadoras (MOVISTAR y COLOMBIA MOVIL), vean en EMLASA S.A un mejor distribuidor, el cual les puede ofrecer mejores servicios, garantías y confianza. Para ello se consultó con las correspondientes operadoras sobre cuantos subdistribuidores tienen cada una de ellas en la ciudad de Bogotá D.C. Los datos son los siguientes: BELLSOUTH ahora MOVISTAR

⁹ www.comcel.com. 2004

tiene 870 subdistribuidores¹⁰ y COLOMBIA MOVIL (OLA) tiene 165 subdistribuidores¹¹ para el año 2004.

La tercera opción que va a utilizar EMLASA S.A es por medio de desarrollo de mercado, es decir, conseguirá nuevos subdistribuidores y para ello, realizará diferentes estrategias para que las personas que tienen un tipo de negocio cualquiera se cambie a ser subdistribuidor de productos y servicios de COMCEL S.A por medio de la distribución directa de EMLASA S.A.

De esta forma, un pequeño empresario que tenga un local comercial de cualquier actividad económica vea en las telecomunicaciones un mejor negocio, ofreciéndole una alternativa de dinero adicional. Las condiciones que debe reunir un local comercial son: primero estar constituidos en la Cámara de Comercio y tenerla vigente, segundo tener NIT que puede ser jurídico, como persona limitada o como persona natural. El perfil del local comercial puede ser de cualquier rango es decir que pueden tener distintas actividades comerciales pueden ir desde una panadería hasta una papelería, ya que COMCEL lanzó una estrategia de penetración en el mercado en el que diseñó un pequeño stand muy versátil en donde se pueden ofrecer los productos de COMCEL.

Para ello se consultó sobre cuantos locales comerciales existen en la ciudad de Bogotá D.C, y se estableció que a julio del 2004, había 126.508 locales comerciales registrados en la Cámara de Comercio de Bogotá. Siendo estos los segmentos de población que se han seleccionado para implementar la actividad empresarial.

¹⁰ www.bellsouth.com. 2004

¹¹ www.ola.com. 2004

En la selección del segmento poblacional se tomaron en cuenta los siguientes factores:

a) Bogotá es el principal polo de desarrollo del país, por tal motivo EMLASA S.A vio en la ciudad una fuente importante de negocio.

b) En cuanto al mercado de telefonía celular falta todavía mucho por cubrir pues aún no esta saturado. La penetración ya alcanza el 15,7 por ciento; es decir, de cada 100 habitantes, casi 16 usan un teléfono celular.

c) Existen muchos subdistribuidores de COMCEL inconformes con su distribuidor; de esta manera EMLASA S.A vio en estos subdistribuidores una ventaja, pues ofrecerá mejores servicios, garantías y comisiones para ellos. Pues la ventaja competitiva de EMLASA S.A. es que la empresa cuenta con la liquidez suficiente para pagar las comisiones quince días después de haberse radicado la venta, pues Comcel paga cada dos meses y de igual forma la mayoría de distribuidores y es hay donde radica la estrategia que va a utilizar la empresa para atraer mas subdistribuidores a su red comercial.

d) De los subdistribuidores de las otras operadoras (MOVISTAR y COLOMBIA MOVIL), EMLASA S.A va a desarrollar diferentes estrategias con el fin de que estos vean que tanto COMCEL S.A como su distribuidor son la mejor opción para obtener rentabilidades.

e) Finalmente, en Bogotá existen miles de locales comerciales con diferentes actividades que pueden convertirse en un gran alternativa para aumentar el numero de subdistribuidores mostrándoles las ventajas en términos monetarios que traería el negocio de las telecomunicaciones; de esta manera, algunos dejarían su negocio o adecuarían el negocio de la Subdistribución como algo

complementario al negocio que tuvieran actualmente para convertirse de esta manera en subdistribuidores de EMLASA S.A.

5.2.5 Mecanismos de recopilación de datos: Para el estudio se decidió utilizar el método de encuesta directa o cuestionario, que es el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación; Para el proyecto se requerirá de dos formularios de encuesta uno para los subdistribuidores en general y el otro para las personas que tienen locales comerciales. Estos cuestionarios ofrecerán información útil, veraz, precisa y confiable para EMLASA S.A.

El cuestionario de encuesta incluye en su mayoría preguntas cerradas, es decir, aquéllas que incluyen todas las respuestas posibles y el encuestado debe responder de manera precisa señalando alguna de ellas. Dentro de este tipo de preguntas incluyen las dicotómicas y las de opción múltiple.

5.2.6 Características de la encuesta: Se diseñó y aplicó una encuesta para determinar las características de dicho mercado entre los subdistribuidores de COMCEL, MOVISTAR y COLOMBIA MOVIL (Anexo N°2), además de las personas dueñas de locales comerciales (Anexo N°3) en la ciudad de Bogotá D.C.

Estos formatos de recolección de datos son un componente esencial para el estudio de investigación; pues va a suministrar información importante de dichos subdistribuidores. En los cuestionarios se utilizaron diferentes tipos de preguntas, entre las cuales se encuentran de selección múltiple, requieren que el encuestado seleccione una respuesta de una lista suministrada en la misma pregunta o a continuación de la misma.

Estas preguntas reducen el sesgo por parte del entrevistador y el costo y tiempo asociados al procesamiento de datos¹². El cuestionario de encuesta también incluyó preguntas dicotómicas, las cuales son una forma extrema de la pregunta de selección múltiple que permite al encuestado una selección de solo dos respuestas: “sí o no”, “hice o no hice”, “de acuerdo o en desacuerdo”.

5.2.7 Universo y Muestra: Los términos población y muestra son relativos. La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, la muestra es solo una parte o segmento de él, es aquello que se va a medir y observar, debe ser representativa, reflejando todas las cualidades del universo.

Se determinó que la población son todos los subdistribuidores de las tres operadoras COMCEL, MOVISTAR y COLOMBIA MOVIL, además de los locales comerciales registrados en la Cámara de Comercio de Bogotá D.C.

Para obtener estos datos se usó como referencia los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bogotá, por COMCEL S.A, por MOVISTAR y los encontrados en la página Web de Ola (Tabla 3).

¹² KINNEAR/TAYLOR. “Investigación de Mercados”, quinta edición. Pg 356

**Tabla 3. Subdistribuidores y locales comerciales
en la ciudad de Bogotá D.C.**

NOMBRE	CANTIDAD DE LOCALES
COMCEL S.A	2,600
MOVISTAR	870
COLOMBIA MOVIL	165
LOCALES COMERCIALES	126.508
TOTAL	130.143

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá, Comcel S.A, Bellsouth, Colombia Móvil.2004

Del cuadro anterior, se concluye que la población para el proyecto se conforma así; una parte por los 126.508 locales comerciales y por otra, la sumatoria de los diferentes subdistribuidores en la ciudad de Bogotá, para un total de 3635.

Se resolvió utilizar para ambos casos la Muestra Aleatoria Simple, que es un tipo de muestreo probabilístico donde cada elemento de la población tiene una posibilidad conocida de ser seleccionado para la muestra. Se resolvió utilizar este método para un mercado finito.

Para establecer el tamaño de la muestra se desarrollan dos procedimientos: uno para identificar el tamaño de la muestra para los diferentes subdistribuidores y un segundo es para establecer la muestra de los locales comerciales, en el que se desarrollaron dos cuestionarios de encuesta distintos para cada uno.

El procedimiento para determinar el tamaño de la muestra de los subdistribuidores es:

1. Definir la población
2. Elegir una variable del negocio cualitativa
3. Señalar las condiciones y elementos para calcular n:
 - a. P = Probabilidad de ocurrencia.
 - b. Q = Probabilidad de no ocurrencia, la suma de P y Q es igual a 1.
 - c. $e = (p - P)$
4. Establecer un nivel de confiabilidad
5. Calcular n:
$$n = \frac{N * P * Q * Z^2}{(N * E^2) + Z^2 * P * Q}$$
6. La selección se hará de forma aleatoria entre todos los subdistribuidores.

La población corresponde a 3.635 subdistribuidores en la ciudad de Bogotá, la variable que se considera más representativa para el proyecto es la satisfacción que tienen los subdistribuidores con respecto a la rentabilidad de su negocio.

Será necesario, obtener una muestra total y posteriormente la muestra por cada subdistribuidor con base en los porcentajes del total de cada uno.

Para calcular P y Q se realizó una prueba piloto a 60 subdistribuidores a quienes se les preguntó si estaban satisfechos con la rentabilidad de su negocio, 12

encuestados afirmaron que si estaban satisfechos mientras que 48 afirmaron que no lo estaban.

$$Si = 12; No = 48$$

$$P = \text{Máxima varianza y por lo tanto el máximo tamaño de la muestra.} \\ = 48/60 = 0.8$$

$$Q = 1 - P \\ = 1 - 0.8 = 0.2$$

$$e = \text{Margen de error, el cual es del 5\%} \\ = (p - P) \\ = (0.8 - 0.75) \\ = (0.05) = 5\%$$

N = Tamaño de la población, para el caso de la investigación es de 3.635 subdistribuidores.

Z = Normal para un nivel de confiabilidad del 95% según tabla de normales, es decir de 1.96.

$$n = \frac{3635 * 0.8 * 0.2 * (1.96)^2}{(3635 * 0.0025) + (1.96)^2 * 0.8 * 0.2}$$

$$n = 230 \text{ encuestas}$$

Tabla 4. Numero de encuestas por subdistribuidor

Subdistribuidor	Porcentaje del total	Numero de encuestas
COMCEL	71,5	164
MOVISTAR	24	56
COLOMBIA MOVIL	4,5	10
TOTAL	100	230

Fuente: Autores del proyecto

La muestra fue seleccionada y diseñada aleatoriamente para ser representativa del mercado en la ciudad de Bogotá D.C.

Para determinar el tamaño de la muestra de los locales comerciales se siguió el mismo procedimiento que se utilizó anteriormente, de esta forma se debe determinar:

1. Definir la población
2. Elegir una variable del negocio cualitativa
3. Señalar las condiciones y elementos para calcular n:
 - a. P = Probabilidad de ocurrencia.
 - b. Q = Probabilidad de no ocurrencia, su suma es igual a 1.
 - c. $e = (p - P)$
4. Establecer un nivel de confiabilidad

5. Calcular n:

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

6. La selección se hará de forma aleatoria entre todos los locales comerciales.

La población corresponde a 126.508 locales comerciales en la ciudad de Bogotá, la variable que se consideró más representativa para el proyecto es la satisfacción que tienen los empresarios de los locales comerciales con respecto a la rentabilidad de su negocio.

Para calcular P y Q se estableció que seria de 0.5 para cada una, pues es un mercado que aun se desconoce, por tal motivo no se hizo la prueba piloto.

P = Máxima varianza y por lo tanto el máximo tamaño de la muestra
= 0.5

Q = 1 – P
1 - 0.5 = 0.5

e = Margen de error, el cual es del 5%
= (p – P)
= (0.5 – 0.45)
= (0.05)
= 5%

N = Tamaño de la población, para el caso de la investigación es de 126.508 locales comerciales.

Z = Normal para un nivel de confiabilidad del 95% según tabla de normales, es decir de 1.96.

$$n = \frac{126.508 * 0.5 * 0.5 * (1.96)^2}{(126.508 * 0.0025) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

n = 383 encuestas

La encuesta se realizó directamente a los dueños de cada punto de Subdistribución y/o locales comerciales, su duración osciló entre los 5 y 10 minutos.

5.2.8 Resultados y Análisis de la Encuesta

- **Subdistribuidores:** La encuesta fue realizada directamente por las autoras del estudio. Al tabular la información se procedió a su análisis y se determinó que los subdistribuidores encuestados están inconformes con los distribuidores que trabajan actualmente; De esta manera EMLASA podría utilizar esta desventaja como una oportunidad para ofrecerles a los subdistribuidores un distribuidor que se interese por ayudarlos en crear estrategias de penetración en el mercado, en realizar alianzas comerciales con otras empresas para generar mas ventas, que sea un distribuidor oportuno en sus pagos para que cuente con su dinero a tiempo, que tenga un coordinador que sea su apoyo y su guía en el proceso de capacitación y de acompañamiento a clientes corporativos y tenga a alguien de experiencia a su lado para ofrecer las mejores alternativas de negocio.

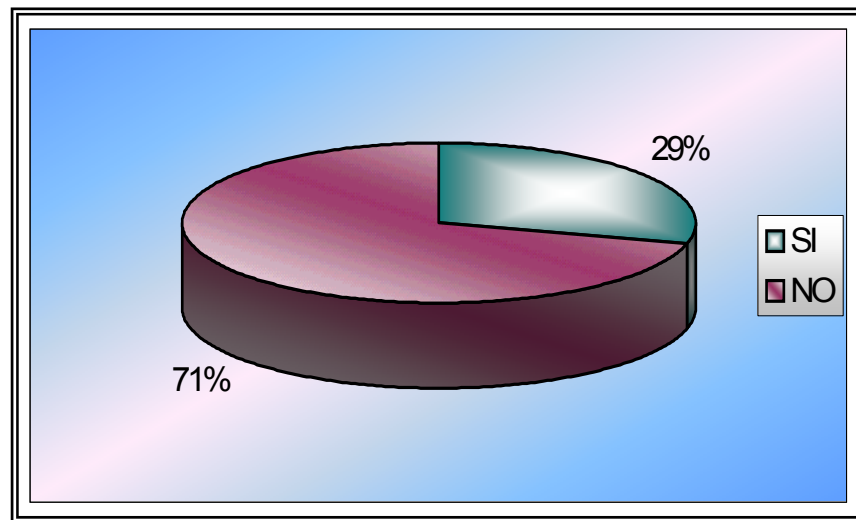
Para analizar los datos recolectados se procede a recordar la pregunta, luego fueron tabulados y analizados; estos son los resultados.

Pregunta N° 1: ¿Cumple el distribuidor con el que trabaja con las expectativas esperadas?

Respuestas

SI	67
NO	163

Gráfica 3.



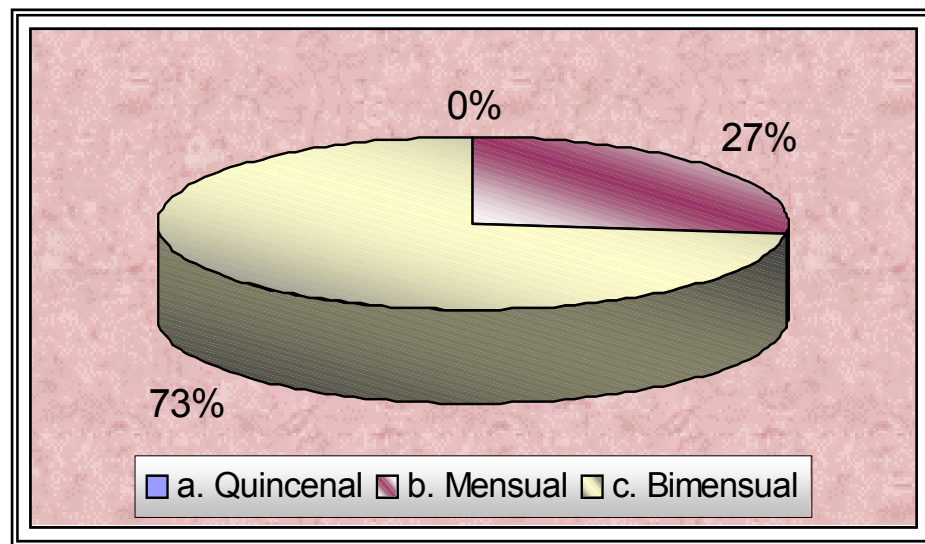
La insatisfacción que tienen los subdistribuidores encuestados fue del 71% y solo un 29% está satisfecho con el distribuidor que trabaja actualmente (gráfica 3). Esta insatisfacción se presenta porque en algunos casos existe maltrato verbal de los gerentes comerciales para con los subdistribuidores generando así una gran inconformidad con el distribuidor. En algunos otros casos, se presentan bajas comisiones; incumplimiento en el pago y poca disponibilidad de equipos lo cual desmotiva el trabajo de los subdistribuidores. EMLASA S.A., tratará de evitar en el posible este tipo de inconvenientes, por una parte cuenta con una bodega que le permite tener disponibilidad de equipos en el momento que sea necesario, las comisiones las pagará quince días después de haberse efectuado la venta y no incumplirá en su pago.

Pregunta N° 2: ¿Cómo es el pago de sus comisiones?

Respuestas

a. Quincenal	0
b. Mensual	62
c. Bimensual	168

Gráfica 4.



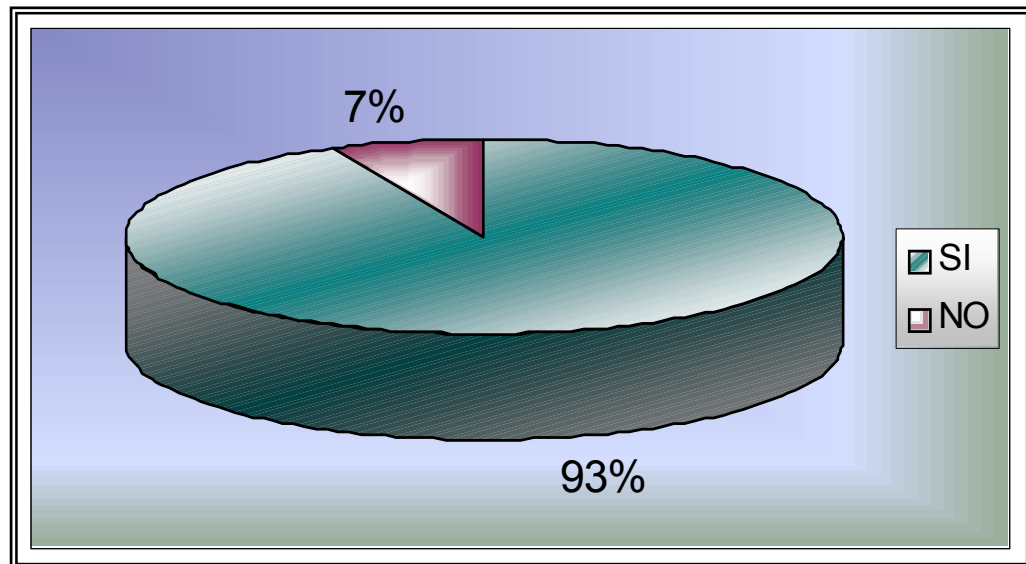
La mayoría de los distribuidores tienen un pago bimensual con respecto a sus comisiones en un 73%, seguido de un pago mensual en un 27% (gráfica 4). Esto se debe a que los distribuidores esperan al pago bimensual de Comcel y seguramente no cuentan con la suficiente liquidez financiera para pagar de forma anticipada. El pago quincenal no es utilizado en ningún distribuidor. Esto le da a EMLASA S.A. un atractivo, pues la empresa puede pagar las comisiones quincenalmente utilizando la liquidez financiera de los socios y así tener un elemento de competitividad y preferencia frente a otros distribuidores.

Pregunta N°3. ¿Es atractivo para usted el pago quincenal de sus comisiones?

Respuestas

SI	214
NO	16

Gráfica 5.



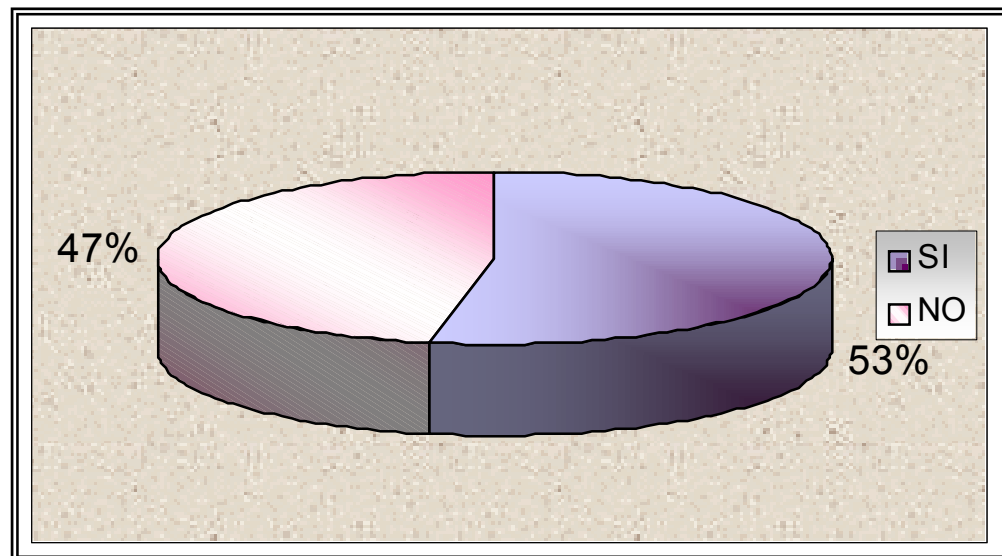
Es atractivo para los subdistribuidores el pago quincenal de sus comisiones en un 93%, pues esto facilita el pago de sus obligaciones a tiempo. Tan solo un 7%, de los subdistribuidores afirman estar conformes con su forma de pago (Gráfica 5). Esto refleja, la tendencia de preferir el pago de comisiones como lo realiza EMLASA S.A, siendo un elemento diferenciador y de competitividad en este mercado. Pues ningún otro distribuidor cuenta con esta política en la empresa.

Pregunta N°4. ¿Tiene atención personalizada su distribuidor con un Coordinador Comercial que le capacite personal y esté pendiente de sus ventas, visitas domiciliarias, le envíe a tiempo las circulares y le llame constantemente?

Respuestas

SI	122
NO	108

Gráfica 6.



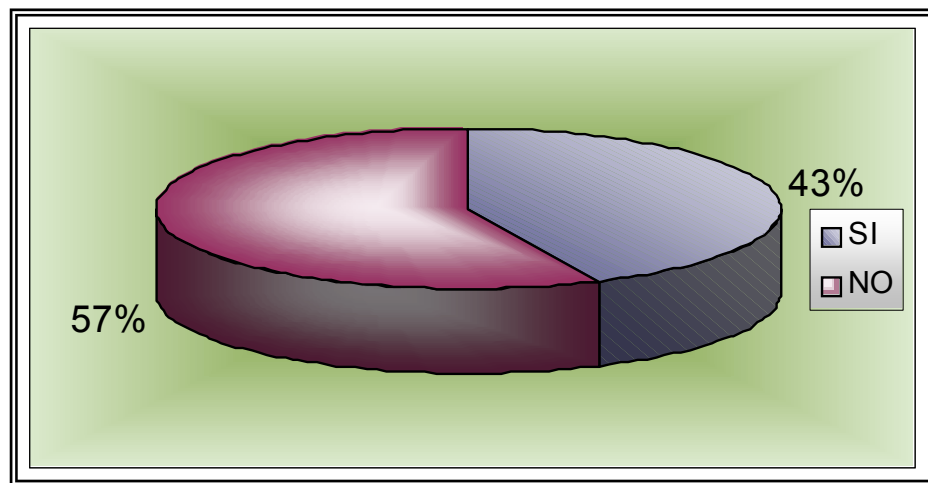
El cargo de Coordinador Comercial solo existe en el 53% de los distribuidores, el 47% restante no poseen la atención personalizada de este cargo (Gráfica 6). La mayoría de los distribuidores optan por obviar este cargo, ya que aumenta los gastos de la empresa y muchos no están dispuestos a incurrir en estos; Esto datos representan para EMLASA S.A., una gran ventaja pues el contar con Coordinadores Comerciales el subdistribuidor va a tener un apoyo adicional para resolver los inconvenientes que se puedan generar en sus actividades y van a sentir que son importantes para la empresa.

Pregunta N°5. ¿Su distribuidor cuenta con suficiente inventario disponible para satisfacer la demanda de su negocio, en teléfonos de todas las marcas en prepago y postpago?

Respuestas

SI	99
NO	131

Gráfica 7.



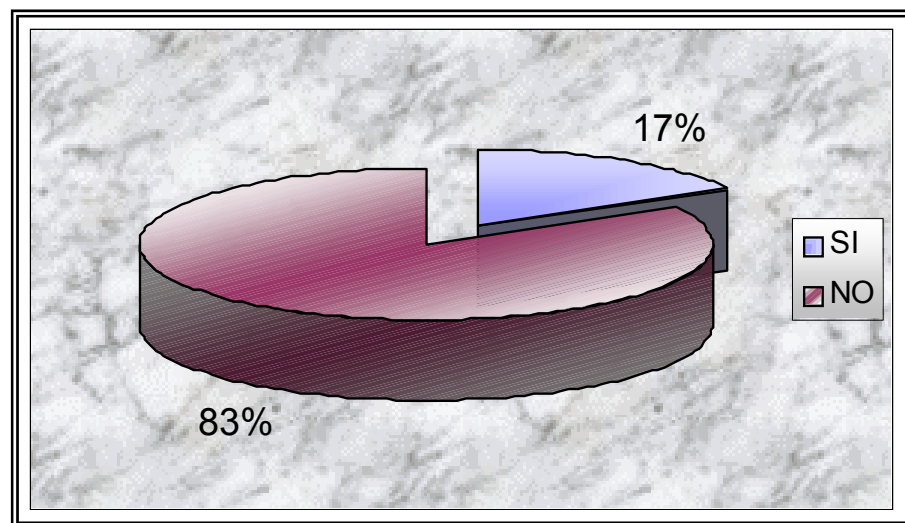
El 57% de los subdistribuidores afirman que su distribuidor no tiene inventario disponible en teléfonos; siendo esta una de las principales inconformidades que ellos presentan y uno de los motivos por los que cambian de distribuidor. El 43% afirma que su actual distribuidor tiene inventario disponible en teléfonos de todas las marcas (Gráfica 7). Los equipos para planes pospago Comcel S.A., se los da a EMLASA S.A. en consignación de acuerdo al comportamiento en las ventas de meses anteriores y los equipos para planes prepago depende de la capacidad financiera de la empresa, afortunadamente esta cuenta con liquidez suficiente para tener equipos suficientes en el inventario y de esta manera cubrir la demanda de los subdistribuidores.

Pregunta N°6. ¿Su distribuidor le ofrece la más alta comisión en el mercado y ventajas competitivas como alianzas estratégicas con otras marcas para obtener más clientes o valor agregado para el cliente en el momento de la venta de un plan prepago o postpago sin que le afecte su comisión?

Respuestas

SI	39
NO	191

Gráfica 8.



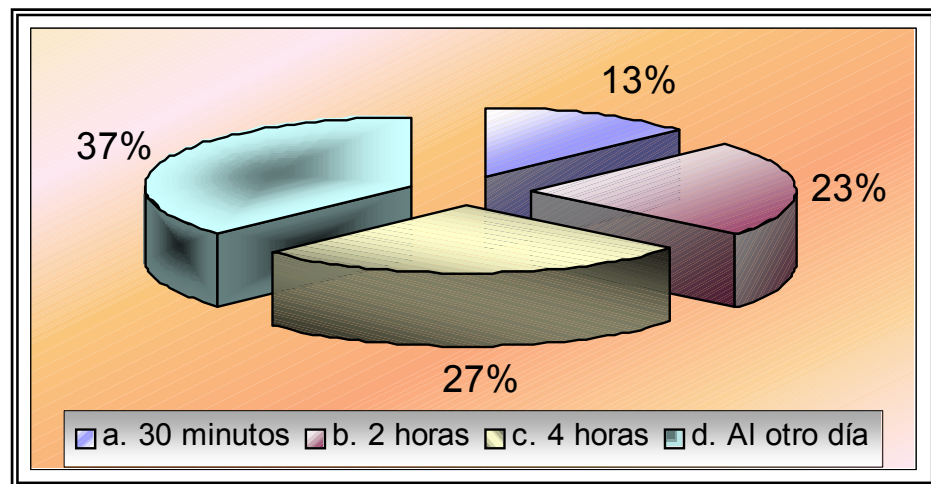
En cuanto a las altas comisiones, alianzas estratégicas o valor agregado para el cliente en el momento de la venta sin que afecte la comisión, el 83% de los subdistribuidores encuestados respondieron que su distribuidor no les ofrece estas ventajas competitivas, lo que muestra que existe una gran debilidad en este sector por parte de los distribuidores. Tan solo un 17% afirma tener la mejor comisión del mercado y ventajas competitivas para su negocio (Gráfica 8). EMLASA S.A., dentro del mercado paga comisiones altas representadas en un promedio de \$98.095 pesos de comisión para planes pospago y \$53.000 en planes prepago.

Pregunta N°7. Al momento de radicar una venta ¿Que tiempo debe esperar para recibir el equipo correspondiente a esa venta?

Respuestas

a. 30 minutos	30
b. 2 horas	53
c. 4 horas	62
d. Al otro día	85

Gráfica 9.



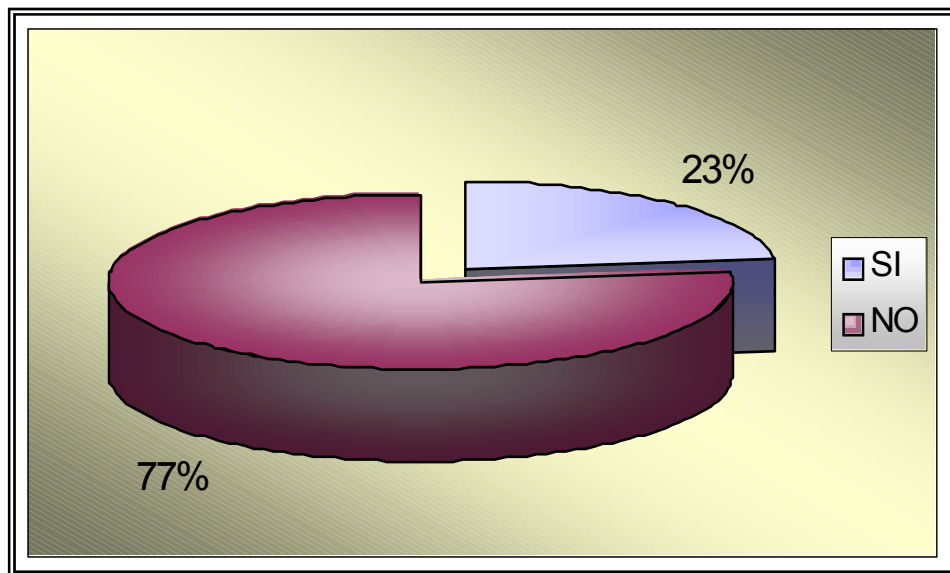
El 37% de los subdistribuidores recibe el equipo al otro día de radicar la venta, un 27% los recibe a las 4 horas, un 23% los recibe a las dos horas. Esto perjudica a los subdistribuidores ya que no pueden ofrecer inmediatez al momento de su venta y por esta causa puede perder clientes por un factor tan importante como lo es el tiempo. Tan solo el 13% de los subdistribuidores reciben el equipo en 30 minutos después de hacer radicado la venta (Gráfica 9), esto se convierte en una gran ventaja para EMLASA S.A, pues ella entrega los equipos precisamente en ese lapso de tiempo, pues es consciente de la importancia para el cliente que le entreguen su equipo rápidamente y por ello quiere satisfacerlo en sus exigencias.

Pregunta N°8. ¿Su distribuidor tiene amplia zona de parqueo vigilado y totalmente gratis?

Respuestas

SI	53
NO	177

Gráfica 10.



El 77% de los subdistribuidores encuestados respondieron que la falta de parqueo vigilado y gratis es una gran desventaja ya que no solo aumenta los costos de una venta, sino por seguridad también los perjudica pues ellos recogen gran cantidad de equipos y no poder dejar su carro en un lugar cerca y seguro se convierte en un obstáculo pues da temor el desplazamiento por miedo a un robo; y solo en un 23% de los subdistribuidores afirman encontrar parqueo vigilado y gratis cerca de su distribuidor (Gráfica 10).

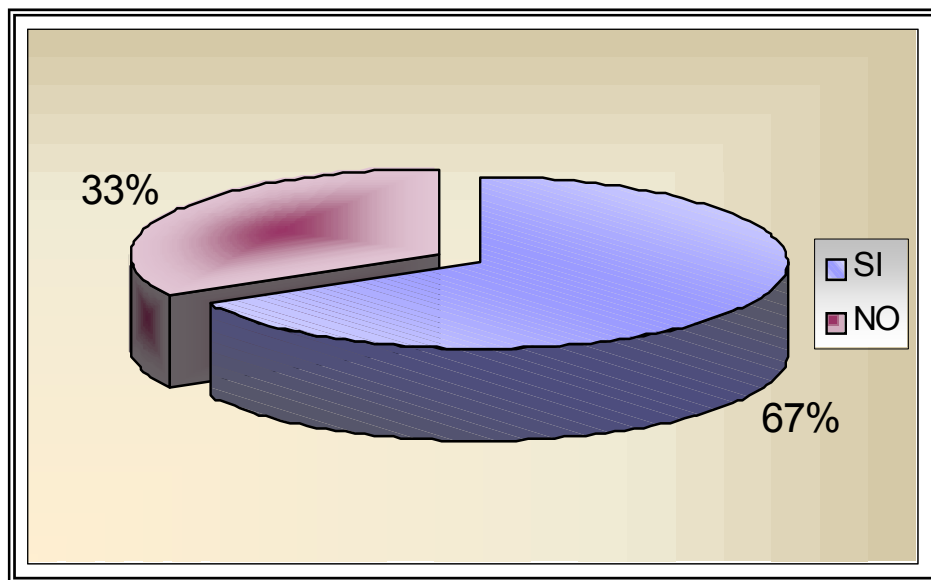
EMLASA S.A., cuenta con zona de parqueo vigilado, lo que facilita la distribución y entrega de los equipos a los subdistribuidores.

Pregunta N°9. ¿Estaría interesado en conocer nuevas propuestas de trabajo de EMLASA S.A; un distribuidor eficiente y con gran respaldo económico?

Respuestas

SI	154
NO	76

Gráfica 11.



El 67% de los encuestados respondieron que estarían interesados en conocer nuevas propuestas de trabajo contando con la colaboración de un distribuidor eficiente y que les ofrezca las garantías necesarias para sacar adelante su negocio, y un 33% afirma estar satisfecho con el distribuidor que trabaja (Gráfica 11). Esto indica que la mayoría de los subdistribuidores vieron en EMLASA S.A., un negocio para invertir en él y así formar parte de su red comercial.

- **Locales comerciales:** Al tabular la información se determinó que los dueños de los locales comerciales están inconformes con la rentabilidad que les genera su negocio, pensando así en otras alternativas que le generen utilidades adicionales. De esta manera se concluyó que ellos están dispuestos para ser parte de la red comercial de EMLASA S.A.

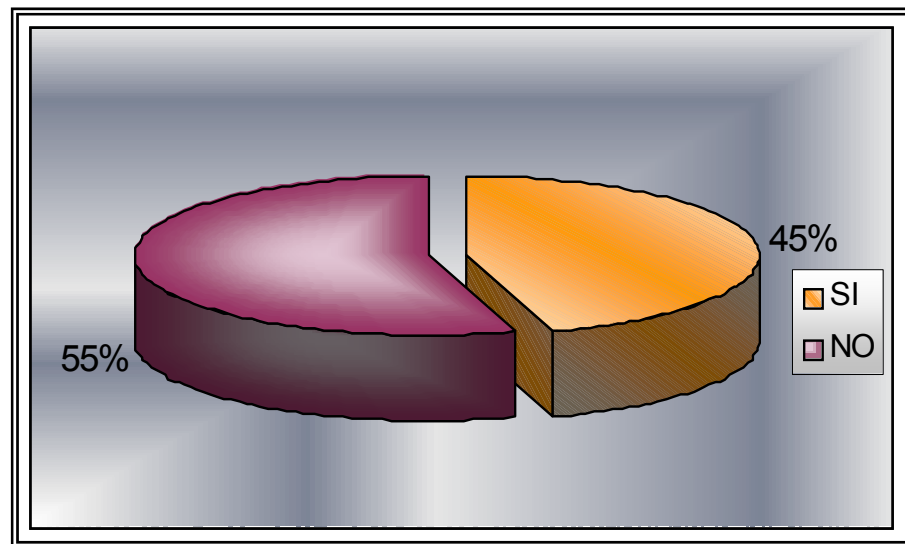
Para analizar los datos recolectados se procede a recordar la pregunta, luego fueron tabulados y analizados; estos son los resultados.

Pregunta N°1. ¿Esta satisfecho con la rentabilidad de su negocio?

Respuestas

SI	173
NO	210

Gráfica 12.



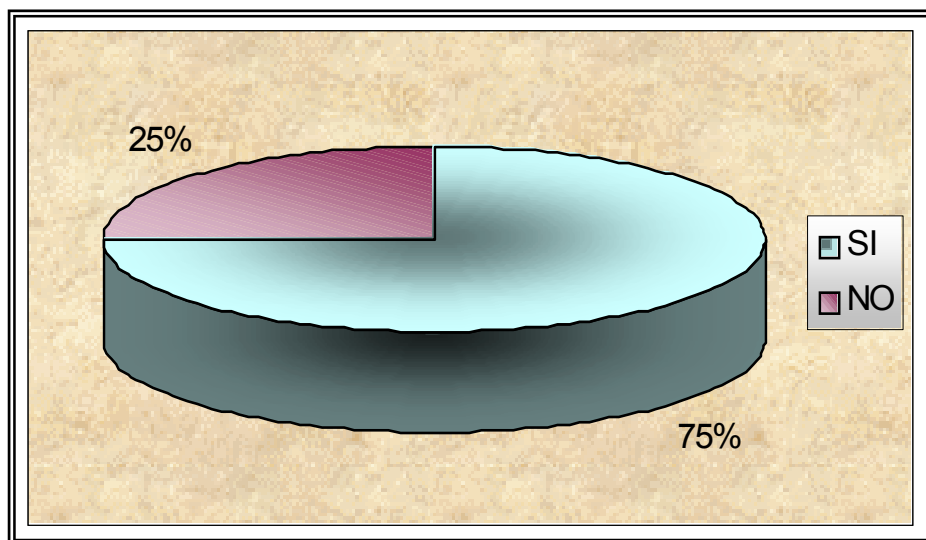
En cuanto a la rentabilidad que les genera su negocio tan solo un 55% de los encuestados dice estar satisfechos, mientras que un 45% afirma no estarlo (Gráfica 12); este porcentaje es representativo para EMLASA S.A ya que la idea es convertir estos locales comerciales en subdistribuidores y así poder ampliar el nicho de mercado en Bogota D.C.

Pregunta N°2. ¿Le gustaría complementar su negocio con una actividad adicional que le genere utilidades?

Respuestas

SI	287
NO	96

Gráfica 13.



El 75% de los dueños de los locales comerciales afirman estar dispuestos a complementar su negocio con una actividad adicional como lo son las telecomunicaciones y así generar mayores utilidades; tan solo un 25% responde no estar interesado en este negocio por motivos tales como temor en incursionar en un mercado diferente al que han venido ejerciendo y también por desconfianza en invertir su dinero en esta actividad tan competitiva (Gráfica 13).

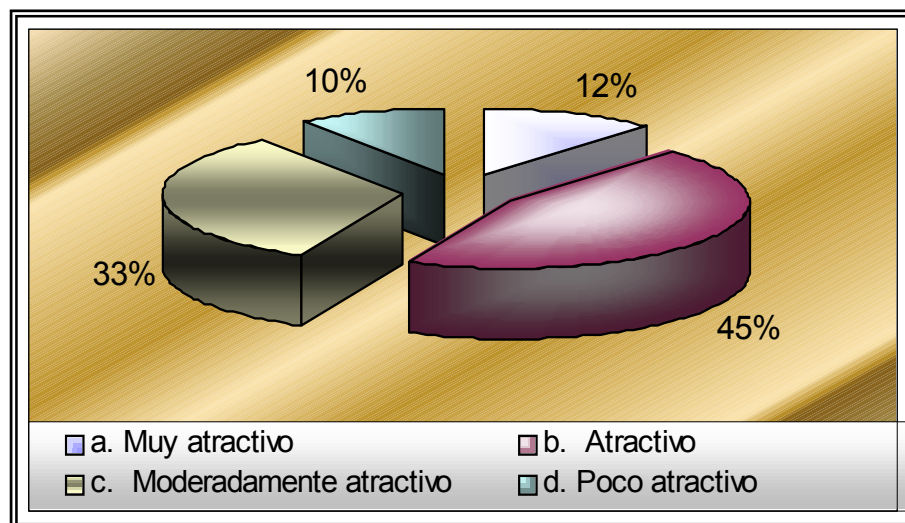
Esto representa una oportunidad para EMLASA S.A., pues la mayoría de los dueños de los locales comerciales están realmente interesados en este negocio por razones de rentabilidad, a simple vista se observa la aceptación por parte de estas personas en el negocio.

Pregunta N°3. ¿Es atractivo para usted el negocio de las telecomunicaciones?

Respuestas

a. Muy atractivo	46
b. Atractivo	172
c. Moderadamente atractivo	127
d. Poco atractivo	38

Gráfica 14.



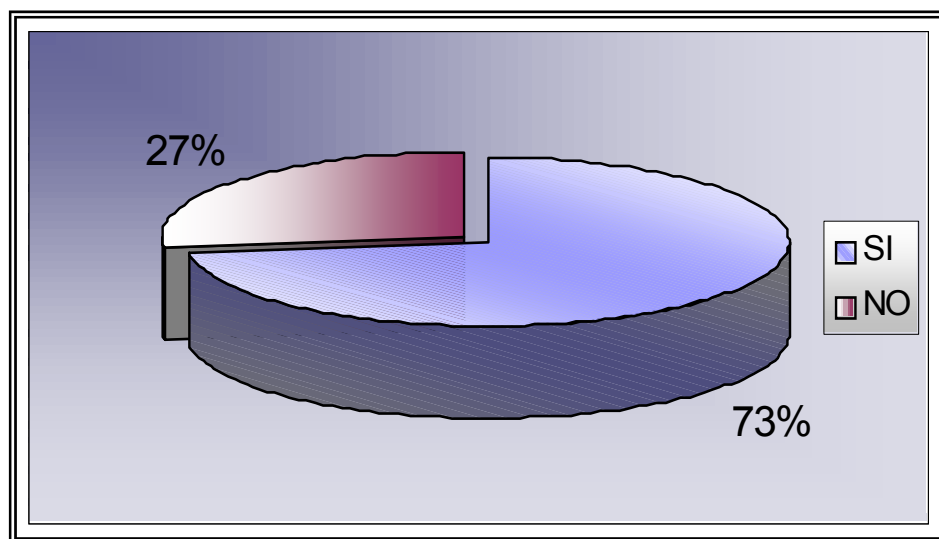
El 45% de los encuestados afirman que el negocio de las telecomunicaciones es atractivo, un 33% afirma que es moderadamente atractivo, un 12% dice ser muy atractivo y un 10% afirma no serlo (Gráfica 14); esto permite observar la concepción que tienen personas que no están dentro de este negocio pero que a su vez son conscientes del gran impacto económico que esta generando este tipo de actividad. Con estos datos EMLASA S.A., tiene una concepción general de lo que opinan los dueños de los locales acerca del negocio y el resultado es positivo, es decir; la empresa opto adecuadamente al escoger a estos pequeños empresarios para hacer parte de su red comercial.

Pregunta N°4. ¿Estaría dispuesto a escuchar una propuesta de trabajo, si tuviera la oportunidad de conocer las comisiones y la forma de trabajo que ofrece EMLASA S.A.?

Respuestas

SI	280
NO	103

Gráfica 15.



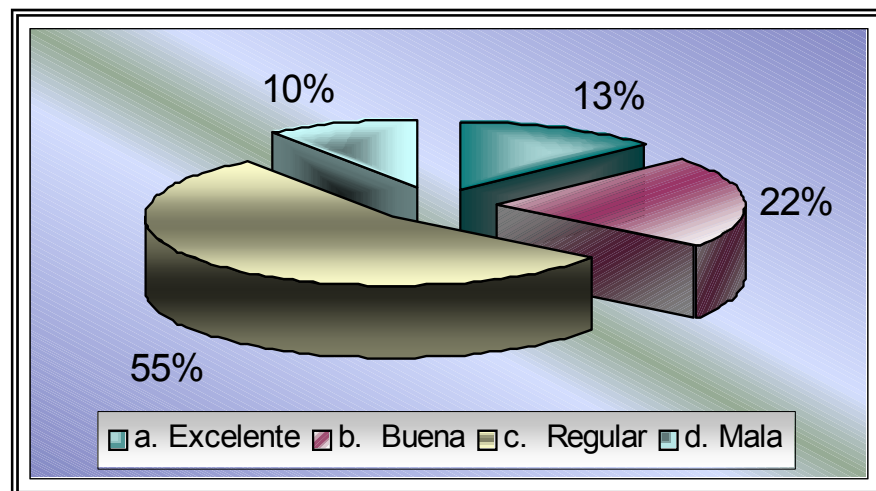
La mayoría de personas dueñas de los locales comerciales encuestados afirman estar dispuestos a escuchar una propuesta de trabajo con EMLASA S.A representado en un 73%; esto significa una oportunidad para aumentar el nicho de mercado en esta empresa. Por el contrario un 27% de los dueños de los locales comerciales afirman no estar interesados en este tipo de trabajo pues están conformes con la actividad que llevan a cabo actualmente y no buscan complementarla con otra (Gráfica 15).

Pregunta N°5. ¿Qué imagen tiene de la compañía Movistar?

Respuestas

a. Excelente	51
b. Buena	84
c. Regular	210
d. Mala	38

Gráfica 16.



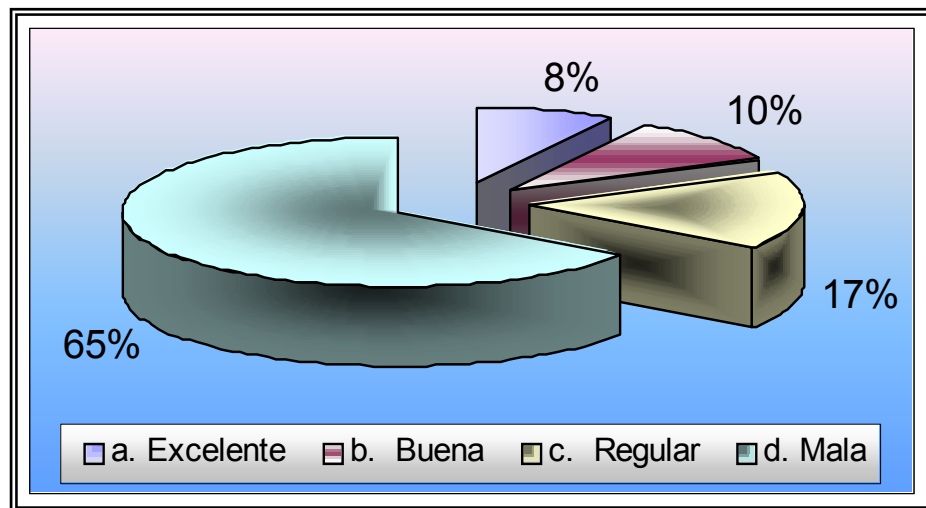
En cuanto a la imagen que tienen de la compañía MOVISTAR un 55% coincide que es regular, un 22% dice ser buena, un 13% afirma que es excelente y tan solo un 10% afirma ser mala (Gráfica 16). Convirtiéndose en una compañía que tiene una imagen frente al público muy sólida y fuerte.

Pregunta N°6. ¿Qué imagen tiene de la compañía OLA?

Respuestas

a. Excelente	31
b. Buena	38
c. Regular	65
d. Mala	249

Gráfica 17.



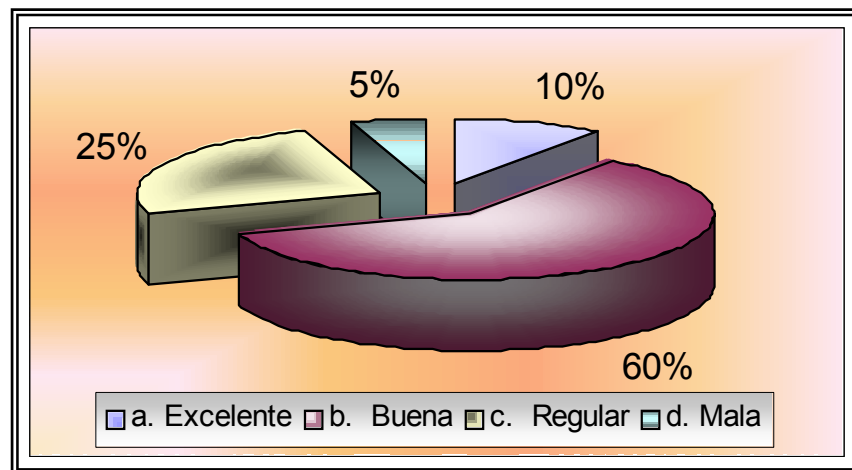
En cuanto a la imagen que tienen de la compañía Ola un 65% coincide de que es mala, un 17% dice ser regular, un 10% afirma que es buena y tan solo un 8% afirma ser excelente (Gráfica 17). De esta forma observamos que la compañía no esta representando ser un competidor muy fuerte pues la imagen que tienen las personas no es nada alentadora en comparación con la de MOVISTAR, lo que nos permite tener más confianza en nuestro trabajo como empresa filial de Comcel. EMLASA S.A. puede aprovechar esta debilidad de OLA, en la medida que puede desarrollar estrategias de mercadeo con el fin de tener mayor número de usuarios y así aumentar su participación en el mercado.

Pregunta N°7. ¿Qué imagen tiene de la compañía Comcel?

Respuestas

a. Excelente	38
b. Buena	230
c. Regular	96
d. Mala	19

Gráfica 18.



En cuanto a la imagen que tienen de la compañía Comcel un 60% coincide que es buena, un 25% dice ser regular, un 10% afirma que es excelente y tan solo un 5% afirma ser mala (Gráfica 18). Las tres ultimas preguntas reflejan la percepción que tienen las personas dueñas de los locales comerciales a cerca de cada una de las compañías y Comcel es el operador con imagen mas sólida en el mercado, seguida por Movistar. De esta manera Comcel se convierte para las personas en el operador de más confianza y seguridad, ofreciendo para EMLASA S.A una gran oportunidad para atraer nuevos clientes, que sientan un gran respaldo, no solo económico, sino también en equipos, en planes y en la imagen que esta empresa proyecta.

5.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

5.3.1 Comportamiento. Evolución Histórica:

La Telefonía Móvil Celular – TMC – hizo su aparición en Colombia en 1994, facturando en ese año \$ 61 mil millones de pesos y creciendo rápidamente.

A nivel mundial, la –TMC- constituye un servicio frente al cual los usuarios experimentan una elevada preferencia cuando se les enfrenta a la decisión de elegir entre este y la tradicional telefonía alámbrica fija. El rápido crecimiento que ha experimentado el número de abonados a este servicio en casi todos los mercados, aún con tarifas significativamente más elevadas que los servicios tradicionales, es la mejor prueba de esta afirmación.

En la siguiente tabla podemos observar el número de usuarios celulares desde el año 1995 hasta el año 2000.

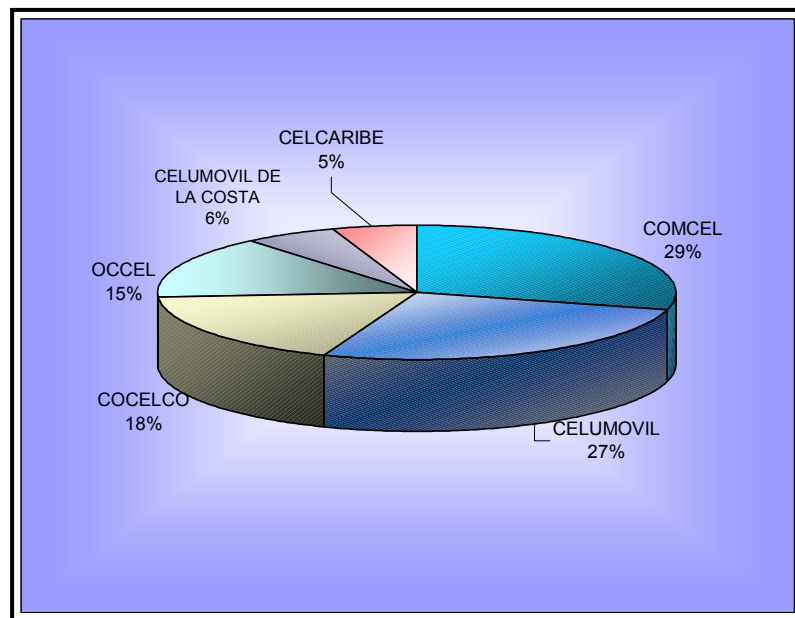
Tabla 5. Numero de Usuarios Celulares 1995-2000

OPERADOR	1995	1996	1997	1998	1999	2000
COMCEL	73918	165838	430635	508330	508597	684472
CELUMOVIL	68254	159918	423099	561832	551377	572757
COCELCO	45516	72079	133362	280295	331398	297297
OCCEL	38054	58485	109835	188503	241908	345286
CELUMOVIL DE LA COSTA	14617	33024	94113	123769	167648	161134
CELCARIBE	13652	33513	73719	137500	165067	195555
TOTAL	254011	522857	1264763	1800229	1965995	2256501

Fuente: Ministerio de Comunicaciones

Para el año de 1995 Comcel va a la vanguardia del mercado de telefonía con un 29% de usuarios, seguido por Celumóvil con un 27%, siendo estos dos los operadores con más alto porcentaje de abonados celulares; Esto se ve reflejado en la Gráfica N°19, que muestra a los diferentes operadores con sus respectivos porcentajes.

Gráfica 19. Porcentaje de abonados celulares – Año 1995



Fuente: Ministerio de Comunicaciones

En el año de 1998, Bellsouth tiene el mayor porcentaje de usuarios con un 54% (incluye a Cocelco), seguida por Comcel con un 38% (incluye a Ocel) y, finalmente Celcaribe con un 8%. Después del proceso de negociación accionaria en el sector a partir de ese año, el mercado de TMC lo componen tres operadores: Bellsouth, Comcel y Celcaribe, en donde Bellsouth incluye a Celumóvil, Celumóvil costa y Cocelco, mientras que Comcel incluye a Ocel.

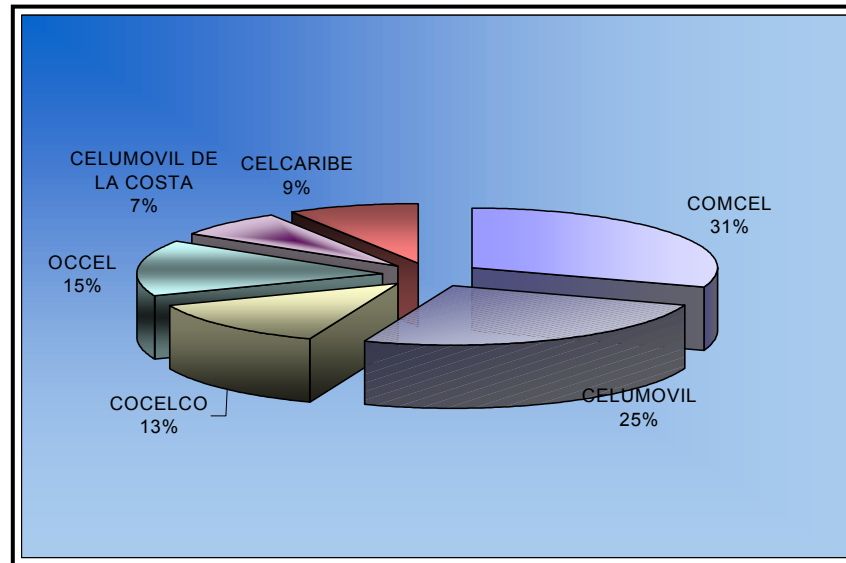
En 1998 y 1999 era razonable calcular que la recesión nacional tendría un impacto más que proporcional en los servicios celular y larga distancia que en el servicio de Telefonía Pública Básica Conmutada – TPBC – no solamente por el rebalanceo tarifario permitido, sino por el hecho de que aun hoy las familias y las empresas consideran a los primeros servicios como “suntuarios” y por lo tanto disminuyen su consumo con mayor facilidad.

Esta crisis puede ser una combinación de dos factores: la recesión que aún continua afectando este servicio y de otro lado, una revisión de las bases de datos de abonados como resultado del proceso de compra de tres de las compañías celulares por Bellsouth, pues son precisamente estas tres empresas las que disminuyen drásticamente su número de abonados en el II trimestre del año 2000¹³.

En la Gráfica N°20, se observa el porcentaje de abonados celulares en el año 2000, siendo Comcel la pionera con un 46% (incluye Occel), seguida por Bellsouth con un 45% (incluye Celumóvil costa y Cocelco) y celcaribe con tan solo un 9%.

¹³ Estado de las Telecomunicaciones en Colombia y su ubicación dentro del contexto internacional. 2001
CINTEL

Gráfica 20. Porcentaje de Abonados Celulares – Año 2000



Fuente: Ministerio de Comunicaciones

En la siguiente tabla podemos observar el número de usuarios celulares desde el año 2001 hasta el año 2003.

Tabla 6. Numero de Usuarios Celulares 2001-2003

OPERADOR	2001	2002	2003
COMCEL	1167290	1754147	2019922
OCCEL	717263	1067363	1240420
CELCARIBE	193263	249126	414072
BELLSOUTH ORIENTE	635843	749514	1007107
BELLSOUTH OCCIDENTE	357593	505978	723430
BELLSOUTH COSTA	194009	270466	351621
COLOMBIA MOVIL ORIENTE			207900
COLOMBIA MOVIL OCCIDENTE			167171
COLOMBIA MOVIL COSTA			54563
TOTAL	3265261	4596594	6186206

Fuente: Ministerio de Comunicaciones

Del año 2000 – 2001 hubo una recuperación importante de este servicio pues la economía Colombiana continuaba creciendo, las nuevas tecnologías inalámbricas estuvieron mas accesibles a precios cada vez menores, lo cual permitió reducir las tarifas y las nuevas empresas internacionales entrantes al país implementaron una agresiva estrategia comercial¹⁴.

El 12 de febrero de 2003, COMCEL adquiere la Empresa Regional de Comunicaciones de la Costa Atlántica S.A. "Celcaribe" a MIHL. Celcaribe cubre los siete departamentos de la costa caribe colombiana (Atlántico, Bolívar, Magdalena, Cesar, Sucre, Córdoba y La Guajira).

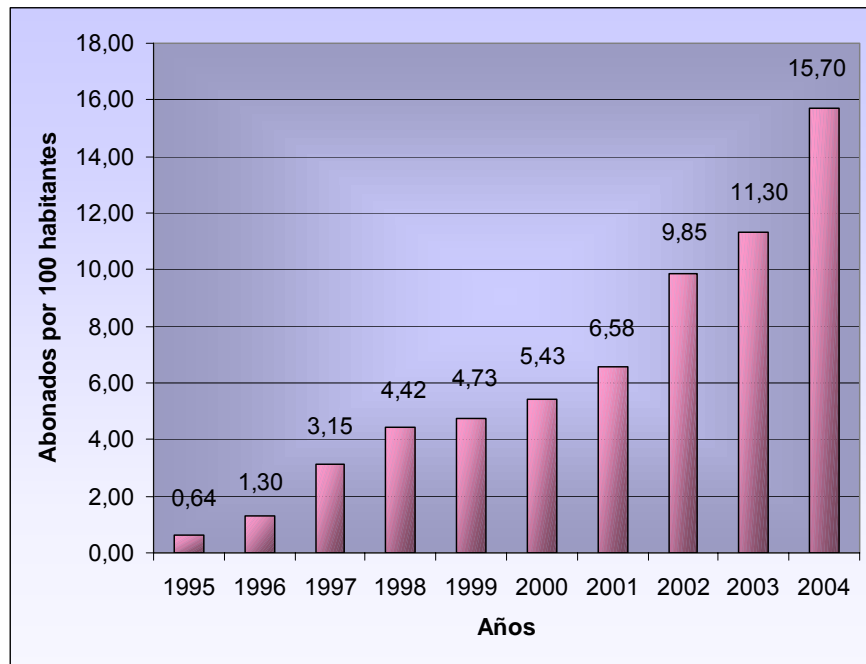
Con esta nueva integración, el servicio de Celcaribe cuenta con las ventajas de pertenecer a la red COMCEL, así como el beneficio de la disponibilidad de todos los planes para los suscriptores de la Costa Atlántica.

Cuando se observa la evolución de la penetración de la TMC en Colombia, se nota que presentó crecimientos altos en los inicios de la prestación del servicio en 1994, cuando pasaba de 0.18 abonados por cada 100 habitantes a 4.42 en 1998; el crecimiento disminuyó en 1999, como consecuencia de la crisis económica del país, alcanzando una cifra de 4.73; en el 2000 se presentó una reactivación en cuanto a penetración y en el 2001, se incrementó la penetración en un 21% con respecto al año 2000, alcanzando la cifra de 6.58 abonados por cada 100 habitantes; y para el año 2004 se presentó una penetración del 15.7% es decir, de cada 100 habitantes casi 16 utilizan un teléfono celular. Esto nos indica que del 2001 al 2004, este sector tuvo un aumento muy significativo; En la Gráfica N°21 se puede observar los diferentes porcentajes de penetración de Telefonía Móvil

¹⁴ Estudio de las Telecomunicaciones en Colombia. CINTEL 2004

Celular – TMC – en Colombia desde el año 1995 hasta el tercer trimestre del año 2004.

Gráfica 21. Porcentaje de Penetración de TMC en Colombia



Fuente: Cálculo CINTEL

La telefonía móvil generó ingresos por 1,58 billones de pesos en 2002 y ya compite en materia de ventas con la tradicional reina del sector: la telefonía fija. Además, le pelea el mercado a los operadores de larga distancia nacional, mercados en los que también están los socios de Colombia Móvil. ETB domina en Bogotá y EPM en Medellín.

Para el director de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones de Colombia, el crecimiento del sector en el 2003 estuvo alrededor del 6% gracias a que se generaron inversiones cercanas a los \$2 billones, realizadas en gran medida por los operadores de telefonía móvil celular – TMC (cambio de TDMA a

GSM y CDMA) y como consecuencia de la entrada del nuevo operador de Servicios de Comunicación Personal PCS.

El Ministerio de Comunicaciones anunció que Colombia terminó el año pasado (2004) con 10,4 millones de celulares, el 68,1 por ciento más que el número registrado en el año 2003. Esta cifra, que ratifica las previsiones publicadas por PORTAFOLIO el 31 de enero del presente año, también muestra que durante los tres últimos meses del año anterior las empresas celulares vendieron unos 21.810 teléfonos diarios, en promedio. El informe de esa entidad, actualizado a diciembre del 2004, destaca el espectacular crecimiento en el número de usuarios que se registró en el último trimestre del año pasado: se activaron 2,5 millones de usuarios nuevos, una cifra sin precedentes.

La empresa que más suscriptores nuevos consiguió entre octubre y diciembre del año 2004 fue Comcel, con 1,4 millones, seguido por Bellsouth, con 813.408 y Colombia Móvil, con 325.759¹⁵.

Comcel fue el mayor operador del país con 5.813.982 millones de abonados, es decir, 2,13 millones más que la cifra obtenida en el año 2003. Le siguió Bellsouth (ahora Movistar) con 3.296.932 millones de clientes y OLA con 1.289.664 millones de usuarios. Comcel lideró las activaciones de nuevos clientes, con 1,39 millones de personas, de igual forma ocupó el primer lugar en retiros con 329.814 usuarios. En Bellsouth los retiros sumaron 187.698 y en OLA 12.587¹⁶ (Tabla 7).

Un informe del Ministerio de Comunicaciones reveló que los servicios prepago siguen acaparando las preferencias de los usuarios celulares del país.

¹⁵ Diario Portafolio. Enero 31 del 2005

¹⁶ <http://enter.terra.com.co>

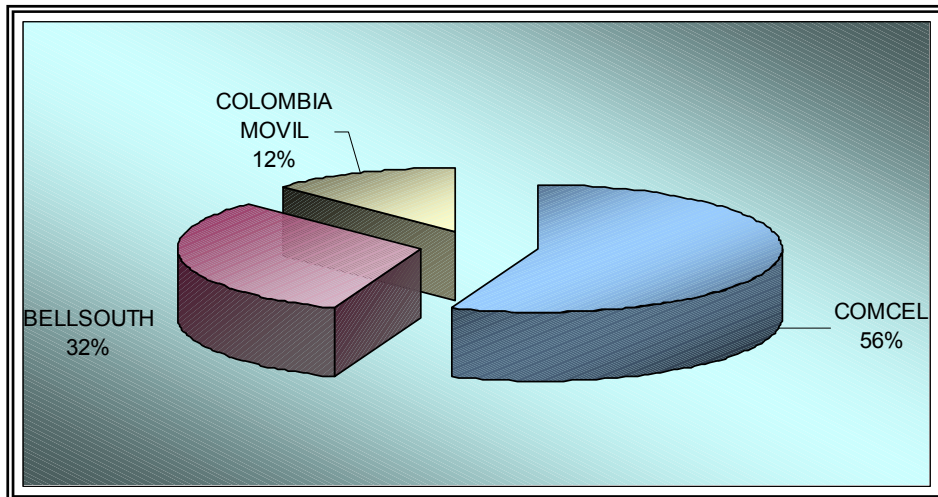
La Gráfica N° 22 muestra claramente el porcentaje de abonados celulares para cada uno de los diferentes operadores en el año 2004.

Tabla 7. Numero de Usuarios Celulares – 2004

OPERADOR	2004
COMCEL	5.813.982
BELLSOUTH	3.296.932
COLOMBIA MOVIL	1.289.664
TOTAL	10.400.578

Fuente: Portafolio

Gráfica 22. Porcentaje de Abonados Celulares – 2004



Fuente: Ministerio de Comunicaciones

Pero la inminente entrada de un nuevo sistema de telefonía móvil (PCS), abre en el país una nueva etapa de disputa por el mercado: dos empresas extranjeras (Comcel y Movistar) que en nueve años de operación tienen más de 9,1 millones de usuarios, se enfrentan a Colombia Móvil, una alianza entre las poderosas compañías ETB de Bogotá y EPM de Medellín.

5.3.2 Pronóstico de la Demanda: Para llevar acabo el pronóstico se tendrá en cuenta solamente el número de usuarios celulares de Comcel S.A. entre los años de 1995 al 2004. La información que recogida es a nivel nacional, la demanda por zonas no se pudo obtener exacta; Comcel S.A. solo suministro un porcentaje aproximado de la demanda de usuarios de telefonía móvil celular en Colombia (Tabla 8).

Tabla 8. Demanda de usuarios de telefonía móvil por zonas

Zonas	Porcentaje de participacion
Bogota	40
Antioquia	13
Valle del cauca	12
Santander	8
Costa	11
Eje cafetero	7
Llanos orientales	6
Territorios nacionales	3
Suma	100

Fuente: Comcel S.A

La ciudad de Bogota con un 40% de participación en todo el territorio nacional es la zona más significativa para las compañías celulares, pues en ella se concentra gran parte del desarrollo económico e industrial del país y es una de las ciudades con mayor número de población. Teniendo en cuenta el porcentaje de la demanda

de abonados celulares en Bogotá, se cuantificara desde el año 1995 hasta el año 2004 (Tabla 9).

Tabla 9. Demanda de usuarios de telefonía móvil celular en Bogotá D.C.

Año	Demanda Total	Porcentaje	Demanda del sector
1995	73.918	40%	29.567
1996	165.838	40%	66.335
1997	430.635	40%	172.254
1998	696.833	40%	278.733
1999	750.505	40%	300.202
2000	1.029.758	40%	411.903
2001	1.884.553	40%	753.821
2002	2.821.510	40%	1.128.604
2003	3.674.414	40%	1.469.766
2004	5.813.982	40%	2.325.593

Fuente: Autores del proyecto

Para la estimación de la demanda de usuarios celulares se utilizó el método de los Mínimos cuadrados, donde se trata de encontrar la relación que existe entre el tiempo y la demanda de cierto producto. El tiempo es totalmente independiente de cualquier situación, por tanto, este será la variable independiente, y la demanda será la variable dependiente del tiempo. Para llevar a cabo el pronóstico se tendrá en cuenta solamente el número de abonados celulares de Comcel entre los años de 1995 al 2004 para la ciudad de Bogotá. El pronóstico de la demanda del mercado objetivo aparece relacionado en las tablas 10 y 11.

Tabla 10. Determinación del modelo de la demanda de usuarios de Telefonía móvil celular. Proyección de Demanda por el Método de los Mínimos Cuadrados en Bogota D.C; Periodo 1995-2004

Años	X	Y	X²	XY	Y²
1995	-9	29.567	81	-266.103	874207489
1996	-7	66.335	49	-464.345	4400332225
1997	-5	172.254	25	-861.270	2,9671E+10
1998	-3	278.733	9	-836.199	7,7692E+10
1999	-1	300.202	1	-300.202	9,0121E+10
2000	1	411.903	1	411.903	1,6966E+11
2001	3	753.821	9	2.261.463	5,6825E+11
2002	5	1.128.604	25	5.643.020	1,2737E+12
2003	7	1.469.766	49	10.288.362	2,1602E+12
2004	9	2.325.593	81	20.930.335	5,4084E+12
10	0	6.936.778	330	36.806.964	9,783E+12

Fuente: Autores del proyecto X = Tiempo, Y = Demanda Proyectada

La ecuación que se utiliza en este método de proyección es el siguiente:

$$Y = a + bX$$

Donde: a = desviación al origen de la recta

b = pendiente de la recta

X = valor dado de la variable X, el tiempo

Y = valor calculado de la variable Y, la demanda

Entonces:

$$a = Y / n$$

$$a = 693.678$$

$$b = \frac{\sum x_i Y_i}{\sum x_i^2}$$

$$b = 111.536$$

$$\begin{aligned} Y &= a + bX \\ &= 693.678 + 111.536(11) \\ &= 1.920.577 \end{aligned}$$

Tabla 11. Estimación de la demanda de usuarios de Telefonía móvil celular en Bogota D.C.

Años	X	Y	X ²	XY	Y ²
2005	11	1,920,577	121	21,126,342	3.6886E+12
2006	13	2,143,649	169	27,867,438	4.5952E+12
2007	15	2,366,722	225	35,500,824	5.6014E+12
2008	17	2,589,794	289	44,026,500	6.707E+12
2009	19	2,812,867	361	53,444,466	7.9122E+12
2010	21	3,035,939	441	63,754,722	9.2169E+12
Parcial	96	14,869,547	1,606	245,720,293	3.7721E+13
Total	96	21,806,325	1,936	282,527,257	4.7504E+13

Fuente: Autores del proyecto X = Tiempo, Y = Demanda Proyectada

Para llevar acabo la proyección se utilizo la siguiente formula:

$$Y = a + bX$$

En donde;

$$a = 693.678$$

b = 111.536, es el valor de la pendiente de la recta.

x = es el año que se va a calcular.

5.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

Para este caso, podemos clasificar la oferta como oligopólica, pues se caracteriza porque el mercado se encuentra dominado por solo unos cuantos oferentes. Quienes determinan la oferta y los precios.

5.4.1 Comportamiento. Evolución Histórica: En enero de 1994 el país fue dividido en tres zonas de operación del servicio: Bogotá y la Región Oriental; Medellín y Cali, el Occidente y la Costa Atlántica.

Para garantizar la competencia, el Gobierno estableció dos bandas, o segmentos de espectro electromagnético que se asignan para un servicio específico. A las empresas privadas se les adjudicó la banda “B” y la banda “A” para las empresas mixtas.

Con el fin de satisfacer las exigencias técnicas y financieras de la licitación, cada grupo se integró por lo menos con dos elementos: Un operador celular experimentado que garantizara la calidad del servicio y grandes empresarios con alta capacidad de inversión.

En el segundo semestre de 1994 los operadores celulares escogidas entraron a ofrecer sus servicios. 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.

Después de un año de operaciones, la telefonía celular alcanzó una cifra de penetración del 1% de la población Colombiana, un porcentaje importante si se compara con otros países de América Latina, como Venezuela, México, Chile y Argentina, los cuales se demoraron hasta cinco años para lograr este grado de penetración.

5.4.2 Pronóstico de la oferta: Actualmente en el mercado de telefonía móvil se hallan tres operadores que ofrecen estos productos y servicios como lo son Comcel, Movistar y Colombia Móvil – OLA, las cuales cuentan cada una con innovaciones en sus productos y servicios agregados novedosos, ofreciendo diversos planes con el fin de satisfacer las diferentes expectativas de cada uno de sus usuarios. Para llevar acabo la proyección se siguió el mismo procedimiento que en la demanda, pero en este caso se tiene en cuenta el número de usuarios celulares de todos los operadores del país excepto de Comcel desde el año 1995 hasta el 2004, utilizando para Bogotá un porcentaje del 40% de participación (Tabla 12).

Tabla 12. Oferta de usuarios de telefonía móvil celular en Bogotá D.C.

Año	Oferta Total	Porcentaje	Oferta del sector
1995	180.093	40%	72.037
1996	357.019	40%	142.808
1997	834.128	40%	333.651
1998	1.103.396	40%	441.358
1999	1.215.490	40%	486.196
2000	1.226.743	40%	490.697
2001	1.380.708	40%	552.283
2002	1.775.084	40%	710.034
2003	2.511.792	40%	1.004.717
2004	4.586.596	40%	1.834.638

Fuente: Autores del proyecto

El comportamiento de la oferta de productos y servicios de telefonía móvil celular, dentro del sector seleccionado como mercado objetivo puede observarse en la Tabla 13.

Tabla 13. Determinación del modelo de la oferta de usuarios de telefonía móvil celular en Bogota D.C; Periodo 1995 - 2004

Años	X	Y	X ²	XY	Y ²
1995	-9	72.037	81	-648334,8	5189358184
1996	-7	142.808	49	-999653,2	2,0394E+10
1997	-5	333.651	25	-1668256	1,1132E+11
1998	-3	441.358	9	-1324075,2	1,948E+11
1999	-1	486.196	1	-486196	2,3639E+11
2000	1	490.697	1	490697,2	2,4078E+11
2001	3	552.283	9	1656849,6	3,0502E+11
2002	5	710.034	25	3550168	5,0415E+11
2003	7	1.004.717	49	7033017,6	1,0095E+12
2004	9	1.834.638	81	16511745,6	3,3659E+12
10	0	6.068.420	330	24115963	5,9934E+12

Fuente: Autores del proyecto X = Tiempo, Y = Oferta proyectada

La ecuación que se utiliza en este método de proyección es el siguiente:

$$Y = a + bX$$

Donde: a = desviación al origen de la recta

b = pendiente de la recta

X = valor dado de la variable X, el tiempo

Y = valor calculado de la variable Y, la demanda

Entonces:

$$a = Y / n$$

$$a = 606.842$$

$$b = \frac{\sum xiYi}{\sum xi^2}$$

$$\sum xi^2$$

$$b = 73.079$$

$$Y = a + bX$$

$$= 606.842 + 73.079(11)$$

$$= 1.410.707$$

**Tabla 14. Estimación de la oferta de usuarios de telefonía móvil
Celular en la ciudad de Bogota D.C.**

Años	X	Y	X ²	XY	Y ²
2005	11	1.410.707	121	15517781,25	1,9901E+12
2006	13	1.556.865	169	20239241,58	2,4238E+12
2007	15	1.703.022	225	25545331,31	2,9003E+12
2008	17	1.849.179	289	31436050,44	3,4195E+12
2009	19	1.995.337	361	37911398,97	3,9814E+12
2010	21	2.141.494	441	44971376,9	4,586E+12
Parcial	96	10.656.605	1.606	175621180,5	1,9301E+13
Total	96	16.725.024	1.936	199737143,3	2,5294E+13

Fuente: Autores del Proyecto X = Tiempo. Y = Oferta Proyectada

Para llevar a cabo la proyección se utilizó la siguiente fórmula:

$$Y = a + bX$$

En donde;

$$a = 606.842$$

$$b = 73.079$$

x = es el año que se va a calcular.

Se puede observar que la oferta de telefonía móvil celular proyectada está por debajo de la demanda proyectada; por medio de un análisis comparativo se puede apreciar que existe demanda insatisfecha, la cual hace referencia a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún distribuidor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo (Tabla 15).

Tabla 15. Análisis comparativo demanda y oferta proyectadas.

Periodo	Año	Demanda Proyectada	Oferta Proyectada	Demanda Insatisfecha
Año 1	2005	1.920.577	1.410.707	509.869
Año 2	2006	2.143.649	1.556.865	586.784
Año 3	2007	2.366.722	1.703.022	663.700
Año 4	2008	2.589.794	1.849.179	740.615
Año 5	2009	2.812.867	1.995.337	817.530
Año 6	2010	3.035.939	2.141.494	894.445

Fuente: Autores del proyecto

En la tabla anterior, se aprecia que existe demanda insatisfecha, siendo el objetivo a cubrir por medio de este proyecto.

5.5 ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia comercial para atraer nuevos clientes, consta de los siguientes elementos.

5.5.1 Objetivo publicitario: dar a conocer la empresa haciendo énfasis en la rapidez, la eficiencia y el servicio al usuario; señalando el respeto por él y haciéndole ver que de aquí en adelante tendrá un asesor en todo momento, que le ayudará en todo lo que necesite como son los tramites con Comcel, reposiciones, cambios de servicio, cesiones de contrato y hasta el pago de su factura sin que tenga que movilizarse; pues EMLASA S.A en un largo plazo, contará con un CPS, es decir un centro de pagos y servicio una herramienta muy eficaz para la atención al cliente.

5.5.2 Grupo objetivo: los subdistribuidores de otras redes y de otras operadoras, los locales comerciales de la ciudad de Bogotá que ejerzan cualquier actividad que cumpla con los requisitos comerciales que solicita EMLASA S.A., y cualquier persona natural mayor de dieciocho años o persona jurídica que este inscrita en la Cámara de Comercio y posea Nit.

5.5.3 Promesa básica: El pago de comisiones quincena vencida asumiendo el pago a los subdistribuidores de sus comisiones de acuerdo con las ventas radicadas y activadas sin importar en que momento Comcel S.A. las pague a EMLASA S.A. Pues este operador paga comisiones bimensualmente y de igual

forma sus distribuidores, pero EMLASA S.A. cuenta con la suficiente liquidez para pasarlos a los 15 días de que el subdistribuidor haya radicado la venta; esto lo hace con el fin de que existan subdistribuidores satisfechos pues con este dinero pueden cubrir gran parte de sus obligaciones a un corto plazo.

5.5.4 Promesa secundaria: la entrega del equipo el mismo día de radicación de la venta. Pues en el mercado existen ineficiencias en este aspecto pues algunos distribuidores prometen entregar el equipo el mismo día de radicación de la venta, pero a veces no cumplen y lo entregan hasta el otro día perjudicando las ventas de los subdistribuidores.

5.5.5 Reason why: Para tomar la decisión de escoger con cual operador trabajar se escogió la de mayor respaldo económico, que ofreciera mayores ventajas a los clientes tanto en variedad de equipos como en señal y en precios, para así satisfacer al cliente, con la seguridad de tener el operador más importante en Latinoamérica, ya que nuestra razón de ser es el servicio para todos nuestros clientes objetivo.

5.5.6 Servicio al cliente: Para Comcel S.A; el servicio al cliente es una parte fundamental de su negocio por esta razón creó el *611 que es un Call Center cuyos operadores están disponibles las 24 horas para responderle al usuario en todas las dudas o inconvenientes que se le presenten. El tiempo de respuesta es de tres segundos en el cual el operador se presenta y le pide al cliente que se identifique. El conmutador es 6181818 y desde el celular es *611; si el teléfono celular del que se marca es prepago le contestan los operadores especializados en prepago y si el teléfono celular es pospago de igual forma los operadores que le contestan estarán capacitados únicamente para todo lo referente en pospago.

Adicionalmente, Comcel S.A delega esta responsabilidad en los distribuidores mayoristas entregándoles a ellos un CPS que es un Centro de Pagos y Servicios dedicado a recibir el recaudo de las facturas generadas por los clientes y la solución de sus problemas. Dentro de un CPS se encuentra el auxiliar de caja encargado de recibir el recaudo, un auxiliar de servicio al cliente encargado de solucionarle todos los inconvenientes que el cliente tenga y un coordinador del CPS encargado de supervisar y controlar el buen funcionamiento del establecimiento.

Los CPS se encuentran en todas las ciudades de Colombia facilitándole así al cliente el pago oportuno y la atención personalizada.

5.5.7 Apoyos visuales: todo el apoyo visual es entregado por COMCEL ya que este tiene una política para esto llamada PLAN COOP y es que en el momento de pagarles las comisiones a los Distribuidores le retiene el 1% para utilizarlos después en la estrategia comercial que EMLASA S.A., desee implementar de acuerdo con las necesidades que tenga en ese momento; como puede ser volantes para los puntos nuevos que abra, o la toma de algún pueblo por medio de chivas, o papayeros para llamar la atención o bingos para los subdistribuidores para integrarlos a la empresa.

5.5.8 Guías y recomendaciones: se utilizará como slogan “Emlasa comunícate mejor” como apoyo a la venta del producto. Este slogan esta haciendo referencia al servicio que EMLASA S.A. presta a sus usuarios pues este no solo hace alusión a la parte tecnológica; sino EMLASA S.A. quiere hacer énfasis en todo lo que detrás de ella existe y que es su soporte como lo es el servicio a sus usuarios ofreciendo la mejor atención y el producto que necesitan en el momento preciso.

5.5.9 Metas proyectadas para las utilidades, las ventas y estrategias: La empresa pretende obtener un rendimiento sobre la inversión no inferior al 24.23% se ha asumido el 24.23% como Tasa de Oportunidad, entendiendo esta como la Tasa mínima de rendimiento sobre un valor común que un inversionista considera como aceptable en el mercado, es decir es lo mínimo que se espera ganar en el negocio.

5.6 DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

Son las actividades que se desarrollan en una mezcla de mercadotecnia que produzcan intercambios satisfactorios con el mercado objetivo.

La Mezcla de Mercadotecnia hace referencia a las diferentes estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñadas para alcanzar resultados óptimos.

5.6.1 Producto.

EMLASA S.A. Se crea con la idea de distribuir y comercializar los diferentes productos que ofrece COMCEL.

En los últimos nueve años la era del celular en Colombia ha tenido muchas transformaciones, cuando recién comenzó, los celulares anteriormente tenían un costo muy elevado y de un tamaño muy grande además poco cómodo, pero a medida que los años avanzan el costo del celular ha disminuido considerablemente así como su tamaño. En la actualidad la línea telefónica ya no

está dentro del aparato celular sino que esta dentro de una tarjeta llamada SIM CARD esta es la era del 3GSM.

El producto que más utilidad deja es el Post pago, de este se derivan alrededor de 23 planes en pospago, sin embargo no es el único que se comercializa también está el kit prepago, el prepago welcome back, el kit financiado y la venta de sim card. Ya que aunque el teléfono que se venda con el plan sea muy costoso o muy económico no hay comisión por el teléfono, la comisión es únicamente por la venta de la línea

Algunos factores que se deben tener en cuenta en el producto son:

- **Naturaleza y usos del producto:** Los productos que comercializa EMLASA S.A. son todos bienes de uso, teléfonos celulares que permiten la comunicación entre usuarios Comcel y otros operadores; Además de las tarjetas Sim Card. Adicionalmente existen algunos servicios adicionales como lo son, el Internet móvil donde se puede navegar desde el mismo teléfono o utilizándolo como MODEM; también están los mensajes de texto, el buzón de mensajes, el identificador de llamadas y los ring tones que son timbres polifónicos. Estos son productos que se adquieren más por su presentación y su utilidad que por el precio.
- **Características del producto:** En este caso el producto más representativo para atraer al cliente es el teléfono celular; por su forma y diseño interesa al cliente para su compra; sin embargo, EMLASA S.A no gana comisión alguna por la venta de los equipos, sino, por la compra de la línea así sea en pospago o en prepago. Y en este caso la estrategia diferencial del producto esta en las comisiones ya que

COMCEL paga a los dos meses de radicar la venta y así mismo a los subdistribuidores. Pero EMLASA S.A. al tener socios con capital de trabajo, pagará antes de que este operador de recibir las comisiones, es decir, todo lo que haga entre el 1 y el 15 del mes se pagará el 20 del mismo mes, y todo lo que se radique entre el 16 y el 30 se paga el 5 del mes siguiente.

Los equipos que ofrece EMLASA S.A son:

Nokia



1100



3100



3120



3220



3300



3590



3595



3600



6010



6200



6230



6620



6800



7610



D311

MOTOROLA



C350



C332



C333



C115



C350 Black



T20i



V300



V600

Samsung



Sgh - p107



SGH - X426

Siemens



A56



A56 Black



A56 Silver



A56i



C61



M56



S56



SL56

Sony ericsson



T226



T316



T626



T237

Sagem



X2



XT

- **Materia prima:** La materia prima para EMLASA S.A. son los planes que COMCEL ofrece que por medio de los teléfonos celulares y las SIM CARD aclarando que la política de COMCEL es entregar los equipos en postpago en consignación y los que son en prepago si depende de la disponibilidad económica que tenga el distribuidor para compararlos; además de las tarjetas Sim Card.

EMLASA S.A como distribuidor tiene que dirigirse a la zona franca (Brigpoint), esta empresa es la encargada de empacar los equipos que COMCEL S.A. trae de los operadores como la NOKIA, SIEMENS, SONY ERICSSON, MOTOROLA y otros. Los cuales son llevados a sus instalaciones y allí los subdistribuidores o los Coordinadores Comerciales son los encargados de recoger los equipos de acuerdo a sus ventas realizadas.

- **Cualidad:** La principal cualidad que distinguirá a EMLASA S.A., en el mercado, será el valor agregado en el servicio y atención al cliente. Proyectándose en subdistribuidores satisfechos gracias a la atención personalizada que ofrecen los Coordinadores Comerciales, atendiendo las necesidades propias de cada uno sin importar lo amplia que sea la red comercial y finalmente los locales comerciales ofreciéndoles mejores alternativas de rentabilidad para su negocio

- **Imagen de marca:** La palabra marca, es un nombre, término, símbolo, diseño especial o alguna combinación de elementos, cuya finalidad es identificar y distinguir de otras empresas y productos, los propios.

La imagen de marca es seria y elegante, sus letras en azul y amarillo resalta sobriedad, Como EMLASA S.A. pertenece a la red comercial de Comcel se tomo el color azul para ser mas homogéneos en cuanto a publicidad y promoción.

El nombre elegido para la organización es: ***“EMLASA S.A. Comunícate Mejor”***, que significa Empresa latinoamericana S.A., pero que desafortunadamente el slogan no es alusivo al tema de la distribución que realiza la empresa aun así se debe utilizar por criterio de los socios (Grafica 23).

Como aporte se sugirió otro tipo de slogan que es ***“EMLASA S.A. Excelencia en distribución y servicio”***, este hace referencia realmente a la actividad que la empresa desarrolla con sus subdistribuidores ofreciendo excelencia en todas las operaciones que la empresa realiza para su red comercial pues lo mas importante es su satisfacción en el servicio (Grafica 24).

Grafica 23. Logo de EMLASA S.A



Grafica 24. Logo de EMLASA S.A. sugerido



- **Características del usuario:** Para EMLASA S.A., el usuario es la persona que finalmente utilizará el servicio de esta manera, corresponde a niños de 7 años en adelante. Pero cabe aclarar que solamente podrán adquirirlo y legalizarlo personas mayores de 18 años con cédula de ciudadanía y una foto si lo quiere en prepago el celular; ahora si lo desea en post pago no debe estar registrado en data crédito y anexar ciertos documentos de acuerdo a la calificación del data.

- **Competencia**

La competencia para EMLASA S.A. son las operadoras Ola, Movistar, Avantel y la Telefonía Satelital, pero además para EMLASA S.A., sus competidores también se encuentran en los otros distribuidores mayoristas de cada operador como son:

COMCEL

COMCEL es el operador celular líder del mercado colombiano con una participación del 60.9% de los suscriptores a nivel nacional.

Inició operaciones en Bogotá el 1 de julio de 1994 y fue fundada como una Compañía de economía mixta, con la participación de Bell Canadá International ("BCI"), la ETB y Telecom. La Junta Directiva en ese momento quedó conformada por cinco miembros principales, cada uno con sus dos suplentes. Tres en representación de Bell Canadá, uno por la ETB y uno por Telecom, por su parte su subsidiaria Occidente y Caribe Celular S.A. (Ocel) inició operaciones en septiembre de 1994 y fue fundada como una Compañía de economía mixta, con la

participación entre otros de Cable & Wireless Plc, Antioquia Celular S.A., Caribe Celular S.A. y Empresa Cafetera Celular S.A.¹⁷

Instaló una red de capacidad digital en un 100%, haciendo uso de la tecnología más moderna del mundo. Lo cual, desde el principio, permitió comunicaciones con la mayor nitidez y fidelidad.

El 28 de septiembre del mismo año, se dio el paso definitivo para la integración de COMCEL y Ocel, con la firma de un acuerdo de administración mediante el cual COMCEL entraba a administrar directamente la operación de Ocel bajo su propia marca.

El 23 de diciembre de 1998 BCI vende a COMCEL su participación en Ocel, operación que permite a COMCEL consolidar su operación e información financiera con esta compañía.

Desde el mes de noviembre del año 2000, COMCEL presenta cambios en su composición accionaria ya que BCI se asocia con América Móvil S.A. de C.V. de México y con SouthWestern Bell Communications ("SBC") de Estados Unidos de cuya unión nace Telecom Américas Ltd. y a través de esta empresa ingresan a COMCEL como nuevos socios, convirtiéndose en los principales accionistas de COMCEL, con un 77.92%.

El 12 de febrero de 2003 COMCEL adquiere la Empresa Regional de Comunicaciones de la Costa Atlántica S.A. "Celcaribe" a MIHL. Celcaribe cubre los siete departamentos de la costa caribe colombiana (Atlántico, Bolívar, Magdalena, Cesar, Sucre, Córdoba y La Guajira).

¹⁷ www.comcel.com

COMCEL actualmente cuenta con la capacidad de ofrecer un servicio de cobertura nacional, donde todos los usuarios del territorio colombiano pueden acceder a nuevas tecnologías, más servicios y un mayor y mejor cubrimiento de la red móvil.

Los Distribuidores mayoristas de *Comcel* en Bogotá D.C. son:

BRIGHPOINT, CONECXEL, ELECTRONICA BOLIVARIANA, GLOBALTRONICS, AUTOS DEL CAMINO, CAPITAL PHONE, ICELL, CONCELULAR, TMV, CMV, CELULAR SUN, PORTA, CELSTAR, CELULARES DE LAS AMERICAS, CELTEK, CELLNET, SINGULAR. COM, NEOCEL, MDC, MUNDO CELULAR, BONCELL, CELCOM, CTM, C.I. COMUNICACIONES, CELUNION, CELTRONIK. Los planes que ofrecen dichos distribuidores se puede observar en el anexo 4.



Sus orígenes se remontan a 1876, cuando Alexander Graham Bell inventó el teléfono. Años después, en 1899, Bell fundó la American Telephone & Telegraph Company (AT&T) que fue la casa matriz hasta 1983, cuando por disposición gubernamental esta corporación se dividió en nueve empresas regionales Bell.

En Colombia su historia se remite a 1994, año en que Celumovil inició sus operaciones en la zona Oriente del país (posteriormente en la zona costa), Celumóvil contó con la más avanzada infraestructura tecnológica en telecomunicaciones que la convirtió en la compañía de telefonía celular más importante en Colombia, siendo favorecida en 1997 con el premio de la Universal Wireless Communications (UWC) al operador celular latinoamericano de mayor

crecimiento en abonados en tecnología digital celular, estándar TDMA¹⁸.

En 1998, fue galardonada con el Premio al Mejor Operador de Telefonía Celular Digital en Sudamérica, en el estándar TDMA.

También fue reconocida con el Galardón Mundial al prestigio en 1998, por sus aportes innovadores en productos y servicios, su liderazgo en calidad y la proyección que logró en el mercado colombiano.

En la zona occidental del país Cotelco fue reconocido como la compañía líder en la prestación del servicio de Telefonía Móvil Celular. Su poderosa plataforma tecnológica de red inteligente, digital y análoga le permitió desarrollar servicios a comodidad y necesidad de todos sus clientes. Cotelco además construyó su propia red de microondas que garantizó la mayor confiabilidad en el manejo exitoso de cualquier llamada. A finales del año 2000, BellSouth compró la mayoría de Celumóvil y junto con su socio local, el Grupo Empresarial Valores Bavaria S.A., compró el 100% de Cotelco convirtiéndose en la primera empresa de telefonía inalámbrica a nivel nacional.

A partir del 15 de marzo de 2001 los servicios de telecomunicaciones que Celumóvil venía prestando bajo las marcas Celumóvil y Cotelco empezaron a comercializarse bajo la marca BellSouth. BellSouth es una compañía proveedora de servicios de comunicaciones con sede en Atlanta, USA. Con más de 100 años de experiencia como parte del Bell System descendiente del inventor del teléfono, Alexander Graham Bell. Actualmente, presta todo tipo de soluciones y servicios de comunicaciones a más de 44 millones de clientes en 17 países del mundo.

¹⁸ www.bellsouth.com

La operadora BELLSOUTH vendió su operación en Colombia en marzo de 2004 pero les entregó el mando a los españoles de Telefónica de España solo hasta octubre de 2004 y más específicamente a TELEFONICA MOVILES que hace parte del grupo empresarial.

Y TELEFONICA DE ESPAÑA cambió su nombre a MOVISTAR solo por estrategia de marca, razones de publicidad e imagen corporativa ya que Telefónica de España no mostraba sentido de pertenencia con los 15 países de Latinoamérica así que el nombre Movistar es solo imagen de marca y resulta más beneficioso para la compañía que las personas se apropien de un nombre sin regionalismos.

Los Distribuidores mayoristas de *Movistar* en Bogotá D.C. son:

TELEPLUS, TV CELL, FACINET, COLDECON, METROCELL, MOVITELL DE LAS AMERICAS, PUNTO CELULAR, SUPERCELL. Los planes que ofrecen dichos distribuidores se puede observar en el anexo 5.

COLOMBIA MOVIL - OLA

COLOMBIA MOVIL S.A. E.S.P. (con su marca OLA) es la primera empresa operadora de telefonía móvil PCS en Colombia, constituida en febrero de 2003¹⁹.

- EPM, 50%.
 - Es el Grupo Empresarial EPM.
 - Reconocido como la Empresa del siglo en Colombia.
 - Aporta su conocimiento y experiencia en transmisión de voz, video y datos.

¹⁹ www.ola.com.co

- Tiene \$1.9 billones de ingresos operaciones (cifras de 2001).
- Tiene utilidades anuales de \$977,000 millones (cifras de 2001).
- ETB, 50%
 - Es la Empresas de Telecomunicaciones de Bogotá S.A. ESP.
 - Aporta su conocimiento y experiencia en telefonía, larga distancia nacional e internacional, Internet y datos.
 - Tiene \$1.3 billones de ingresos operaciones (cifras de 2002).
 - Tiene utilidades anuales de \$251,000 millones (cifras de 2002).

En cuanto a tecnología:

- El mayor ancho de banda y una frecuencia de 1900 megahertz para comunicarse mejor, para tener la mayor claridad en las llamadas de voz, para que los datos viajen rápido.
- Con tecnología GPRS para enviar imágenes, para tomar fotografías, bajar iconos y ringtones.
- Tarjeta SIM para manejar agenda, manejar códigos de seguridad y datos, sin perder un solo contacto.
- Moderna infraestructura y cobertura, operando sobre la plataforma GSM (Global System for Mobile Communications), la más importante del mundo con más de 800 millones de usuarios.

Los Distribuidores mayoristas de *Ola* en Bogotá D.C. son:

P.C.S. DE COLOMBIA, PERMATELE, POL COMUNICACIONES, PUNTO COM COMUNICACIONES, SERVIIMPORTA, TELECOMUNICACIONES MOVILES DE COLOMBIA. Los planes que ofrecen dichos distribuidores se puede observar en el anexo 6.

AVANTEL

En el año 1995, se creó el proyecto Movicel S.A., bajo la asesoría de BellSouth, por iniciativa del Grupo Invercel y Motorola.

Más tarde, en marzo de 1996, estos mismos grupos, en compañía de Témpora S.A. y Promicel S.A., crearon una compañía con el nombre Movilink S.A. y a partir de febrero 14 de 1997, la sociedad cambió su razón social a Avantel S.A.

Esta empresa se inició en el campo de las telecomunicaciones móviles, dedicada a la operación de sistemas de telecomunicaciones "trunking" (sistema de acceso troncalizado). Este sistema proporciona la capacidad completa para comunicación entre usuarios y grupos de usuarios.

En el mes de enero de 2000, cuatro nuevos accionistas internacionales ingresaron a la compañía, fortaleciendo su estructura financiera.

En Colombia, Avantel ofrece en forma exclusiva la más avanzada tecnología móvil digital IDEN (Integral Digital Enhanced Network), con el respaldo de Motorola, incrementando la eficiencia operativa en el servicio a grupos empresariales y familiares, con necesidades de comunicación permanente y al instante.

Avantel no cuenta con red de distribución. Los planes que ofrece Avantel se pueden observar en el anexo 7.

TELEFONIA SATELITAL

TELECOM fue el único proveedor de servicio satelital en Colombia hasta 1996, año en el cual se expidió el Decreto 1137 que le permitió a los usuarios solicitar el servicio directamente a INTELSAT o algún otro proveedor del servicio satelital autorizado por el Ministerio de Comunicaciones. TELECOM actuaba como representante exclusivo en Colombia de INTELSAT e INMARSAT, lo que en la práctica significó cobrar una tarifa adicional a la establecida por INTELSAT por permitir el acceso satelital a usuarios que solicitaban el servicio. Así mismo, Telecom firmó en 1997 un acuerdo de entendimiento con Globalstar, empresa que presta el servicio de telefonía móvil satelital a nivel mundial²⁰.

La primera transmisión satelital realizada en Colombia fue en 1968 con motivo de la visita del Papa Pablo VI, para lo cual TELECOM negoció con la Communication Satellite Corporation, COMSAT, el suministro, instalación y mantenimiento de una estación terminal transmisora móvil de televisión. Posteriormente, en 1970 entró en servicio la estación terrestre en Chocontá, por medio de la cual Colombia pudo acceder a 12 canales telefónicos con el satélite del Atlántico para igual número de llamadas telefónicas simultáneas, tres circuitos para telegrafía y telex y un sistema de televisión con capacidad para transmitir dos programas⁵. En 1978 se inauguró el servicio de comunicaciones nacionales vía satélite a través de Chocontá mediante los servicios de INTELSAT. Finalmente, en 1981 se instaló la segunda

²⁰ Alternativas Tecnológicas al Bucle Abonado. AHCIET 1998

antena internacional en esta estación, lo que permitió ampliar las comunicaciones colombianas con Europa y el número de canales a Estados Unidos²¹.

La dinámica particular del sector de telecomunicaciones en la segunda mitad de la década de los noventa ha estimulado un incremento en la demanda del segmento satelital, inducido por el surgimiento de nuevos operadores y una mayor diversidad de servicios. Es así como se ha presentado un aumento en el número de operadores de servicios de redes empresariales y el surgimiento de nuevos servicios que demandan este recurso; entre los nuevos servicios se encuentran TV por suscripción, TV por publicidad y radiodifusión, principalmente.

Colombia cuenta con dos estaciones terrestres de INTELSAT Estándar A que proveen canales multiplexores nacionales e internacionales TDMA/DSI. Así mismo, tiene una antena INTELSAT estándar F1 en Bogotá, una estándar B en Choconta y una estándar F-3 en San Andrés y Leticia, así como un Telepuerto localizado en Bogotá, el cual es compartido con COMSAT para proveer transferencia de datos a alta velocidad nacional e internacional, facsímil, videoconferencias y comunicaciones privadas de voz.

Otros operadores de servicio satelital internacionales y regionales son: Alpha Lyracom/Satelite; Global Star, Savel-C, Sky Station, Iridium, Solidaridad I y II, Morelos II, Andesat y Televecit²².

²¹ Del Manguaré a la Fibra Óptica. Crónica de las Comunicaciones. Telecom 1995

²² Telecommunications Equipment/Services, Colombia, Consuelo Alarcón G. Agosto de 1999

Los distribuidores mayoristas de telefonía satelital son:

AMÉRICA INALÁMBRICA S.A., COMERCIALIZADORA FERLANG LTDA, CONESTEL LTDA, ECOMIL E.U., HERRERA GROUP, MB DE COLOMBIA, SATCOM.

5.6.2 Distribución.

EMLASA utilizará a los *subdistribuidores* como su principal canal de distribución ya que es donde piensa concentrar la mayor cantidad de subdistribuidores por las grandes ventajas que ellos ofrecen como son:

- No hay alta rotación ya que son pequeños microempresarios que pagan un canon de arrendamiento.
- La oportunidad para el fraude es mucho mas baja ya que tiene un domicilio conocido.
- Y el desgaste operativo es menor con ellos ya que la capacitación no es constante, como si ocurre con los vendedores free lance por su alta rotación.

El segundo canal de distribución que utiliza EMLASA S.A. son los vendedores free lance que dependiendo de su perfil y su capacidad se les enfoca para dos segmentos el primero es para corporativos se le da un listado de empresas para que las visite y les entregue una propuesta adecuada a las necesidades que este vea en la visita; y el segundo segmento se utiliza a los vendedores para los eventos que EMLASA consiga para que lleguen a las personas naturales.

Y el tercer canal de distribución serán los locales comerciales en donde EMLASA utiliza este segmento de dos formas la primera será buscando que el dueño se vuelva un subdistribuidor de la red de EMLASA y la segunda subarrendando una parte del local para colocar un stand pequeño que no genere muchos costos pero que si esté bien ubicado utilizando vendedores directos.

5.6.3 Promoción y Publicidad.

En cuanto a la publicidad se elaborarán tarjetas de presentación que se distribuirán en el sector y a los subdistribuidores, en los cuales se resaltarán los servicios que ofrece la empresa. A su vez se repartirán volantes, se colocarán pendones en los diferentes puntos donde se esté dando a conocer la empresa, se darán artículos de promoción como bolsos, esferos, bicicletas, morrales y balones como forma de incentivar a los clientes. Además de los avisos de prensa ofreciendo sus servicios.

Durante el año se llevan a cabo diferentes eventos los cuales incluyen las ferias artesanales, la feria de la ganadería, la feria del hogar que se realizan en Corferias, lo cual permite que EMLASA S.A tenga un stand en estos eventos para poder recaudar ventas adicionales, en algunas ocasiones se tendrá stand en universidades y centros comerciales por periodos cortos de tiempo.

Teniendo en cuenta las actividades descritas anteriormente, el presupuesto anual para publicidad será de \$16.800.000 y \$31.200.000 para eventos durante todo el año. Para un total de \$48.000.000 pesos anuales; este valor ha sido calculado de acuerdo a cotizaciones previas para distintos eventos y con distintas agencias de publicidad que presentaron diferentes propuestas.

5.6.4 Precio.

EMLASA S.A no tiene autoridad para establecer los precios de los equipos ni de los planes esa autoridad solo la tiene Comcel y todos los distribuidores deben acatar ese precio y no pueden vender ni por encima ni por debajo de este.

EMLASA S.A. tiene los precios que Comcel indique tanto para planes como para equipos; pero en donde si radica la diferencia es en el valor de las comisiones.

En las tablas 16 y 17 podemos observar la comisión en planes pospago y prepago que COMCEL S.A. le da a EMLASA S.A. por la venta de cualquiera de estos planes:

Tabla 16. Comisión Planes Pospago

PLAN COMISION	COMISION DE COMCEL S.A A EMLASA S.A
POSPAGO	
UP GRADE	50,000
25 MIGRACION	55,000
ESTUDIANTE CERRADO	55,000
ESTUDIANTE CERRADO WELCOME BACK	55,000
ESPECTACULAR CERRADO	70,000
PRACTICO CERRADO	80,000
WELCOME BACK CERRADO	80,000
NAVEGUE	80,000
ESTUDIANTE ABIERTO	80,000
PERSONAL CERRADO	95,000
ESPECTACULAR ABIERTO	95,000
RUMBA	110,000
TELEMIC	110,000
EJECUTIVO CERRADO	110,000
PRACTIVO ABIERTO	110,000
ORO CERRADO	110,000
PERSONAL ABIERTO	125,000
EJECUTIVO ABIERTO	135,000
ALTO VOLUMEN CERRADO	140,000
ORO ABIERTO	150,000
ALTO VOLUMEN ABIERTO	165,000

Tabla 17. Comisión Planes Prepago

PLAN COMISION	COMISION DE COMCEL S.A A EMLASA S.A
KIT PREPAGO	
ENTRE \$0 y \$259.999	44,500
ENTRE \$260.000 y \$289.999	49,500
ENTRE \$290.000 y \$499.999	56,500
DESDE \$500.000	62,500

5.6 EVALUACION Y CONTROL EN LA PRESTACION DE SERVICIOS

Con el fin del logro de los objetivos propuestos, EMLASA S.A; realiza dentro de la empresa una evaluación periódica con respecto al servicio que se esta prestando y asi determinar el grado de satisfacción de los subdistribuidores. Algunas de las actividades y/o tareas que la empresa realiza para llevar a cabo este control son:

- ❖ Se organizan reuniones diarias a las 8 a.m con los Coordinadores Comerciales y el Vicepresidente Comercial, para tratar aspectos como las expectativas, problemas e inconvenientes que se presenten con los subdistribuidores, se dialoga sobre la apertura de nuevos puntos de subdistribución y sobre otros aspectos casuales que puedan surgir diariamente.
- ❖ Todos los miércoles el Vicepresidente Comercial de EMLASA S.A. hará reuniones a los subdistribuidores donde tratará puntos claves como circulares nuevas que Comcel entrega e informarlos acerca de condiciones de venta que hayan cambiado. A su vez estas reuniones sirven para capacitar a estas personas en cuanto al manejo y funciones de equipos nuevos que salen al mercado.
- ❖ El Coordinador Comercial es la persona que mayor contacto tiene con los subdistribuidores, de esta manera se encarga de informar a la Vicepresidencia Comercial sobre cualquier insatisfacción que pueda tener el subdistribuidor al momento de radicar una venta o en cualquier otro aspecto que haga responsable directo a EMLASA S.A.

6. ESTUDIO TECNICO

6.1 DETERMINACION DEL TAMAÑO ÓPTIMO DE LAS INSTALACIONES

Para determinar el tamaño del proyecto, es necesario tener en cuenta ciertos factores como son:

6.1.1 Mercado: La demanda insatisfecha de abonados de telefonía móvil celular en la ciudad de Bogotá para el año 2005 es de 509.869 personas. Esta cifra es la que se ha tomado como referente para determinar el segmento cuantitativo del mercado para el proyecto, establecido en el 8% del total de la demanda insatisfecha en telefonía móvil durante el primer año.

El tamaño del proyecto, requerido para cubrir la participación prevista en el mercado, se estima para el primer año en 40.789 abonados. La demanda aumentara en un 5% anual.

Y se espera para el primer año tener como mínimo 200 subdistribuidores para manejarlos con cuatro coordinadores de ventas es decir que su meta sea tener 50 subdistribuidores por coordinador comercial.

6.1.2 Tecnología y equipos: Para el funcionamiento de las operaciones de EMLASA S.A se necesita una página Web en la que los sub-distribuidores y fuerza de venta directa tengan acceso a la información inmediata como por ejemplo inventario de equipos; el costo de esta página es de \$3.000.000 pesos. Además,

cuenta con 12 estaciones de trabajo: Microcomputador con procesador Pentium 300 Mhz, 64 MB en RAM y Windows XP, todos comunicados por Intranet, los cuales tienen un software que les permite acceder a un módulo de activaciones, un módulo de papelería, inventarios de teléfonos, caja y sistema de pagos, correo electrónico y acceso a la pagina Web.

Se requiere también de 11 teléfonos, fotocopiadora, estabilizadores, pistola láser para bodega (lectora código de barras), programa contable y servidor.

Como EMLASA S.A, es una empresa que se dedica a la prestación del servicio de comunicación celular, se requerirá un software especial para sus computadores y así llevar a cabo las operaciones de esta empresa de una manera eficiente. Este es un paquete contable llamado SIASOFT, un software administrativo y comercial que se adapta fácil y rápidamente a la medida de la empresa, logrando un cubrimiento total de las necesidades actuales y futuras. Es una herramienta de gestión empresarial para consultas y toma de decisiones que poseen aplicaciones ofreciendo soluciones a todas las áreas de la empresa; el programa cuenta con reportes tributarios exigidos por la legislación Colombiana al igual que un potente generador de reportes que le permite a los usuarios adaptar los informes existentes a sus necesidades y por otra parte crear los que requiera su trabajo. Este software tiene un precio de \$2.863.000 pesos.

En cuanto a la tecnología de los teléfonos celulares es avanzada pues los equipos presentan una Cobertura Nacional con redes de TDMA y GSM, COMCEL S.A, está presente en los departamentos de: Amazonas, Antioquia, Arauca, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Caquetá, Casanare, Cauca, Cesar, Choco, Córdoba, Cundinamarca, Guaina, Guaviare, Huila, Guajira, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, San Andrés y Providencia, Santander, Sucre, Tolima, Valle del cauca, Vaupes y Vichada.

6.1.3 Organización: Para llevar a cabo las operaciones de EMLASA S.A. es necesario contar con un personal calificado para cada una de las diferentes áreas, y de esta manera crear una empresa eficiente en todos sus procesos.

Debido a que la tecnología que se va a utilizar no es avanzada no se hace necesario contar con personal altamente capacitado o especializado para estos equipos, pues son computadores y su software requiere de un aprendizaje mínimo.

La capacitación del personal administrativo estará a cargo del vicepresidente administrativo y la capacitación para los coordinadores y fuerza de ventas estará a cargo del vicepresidente comercial, adicionalmente COMCEL presta los servicios de capacitación totalmente gratis en la universidad COMCEL para que las personas inscritas aprendan acerca del producto que se va a ofrecer, conozca los diferentes planes así como el manejo del poliedro que es la activación de la línea.

6.1.4 Financiamiento: Para la creación y puesta en marcha de EMLASA S.A., se contara con aportes iguales de sus tres socios el cual suma \$200.000.000 de pesos, por tal motivo no se necesitara intermediarios financieros ni de ninguna otra institución que se dedique a realizar créditos para la creación de empresas.

6.2 DISTRIBUCION DE INSTALACIONES Y ACTIVIDADES OPERATIVAS

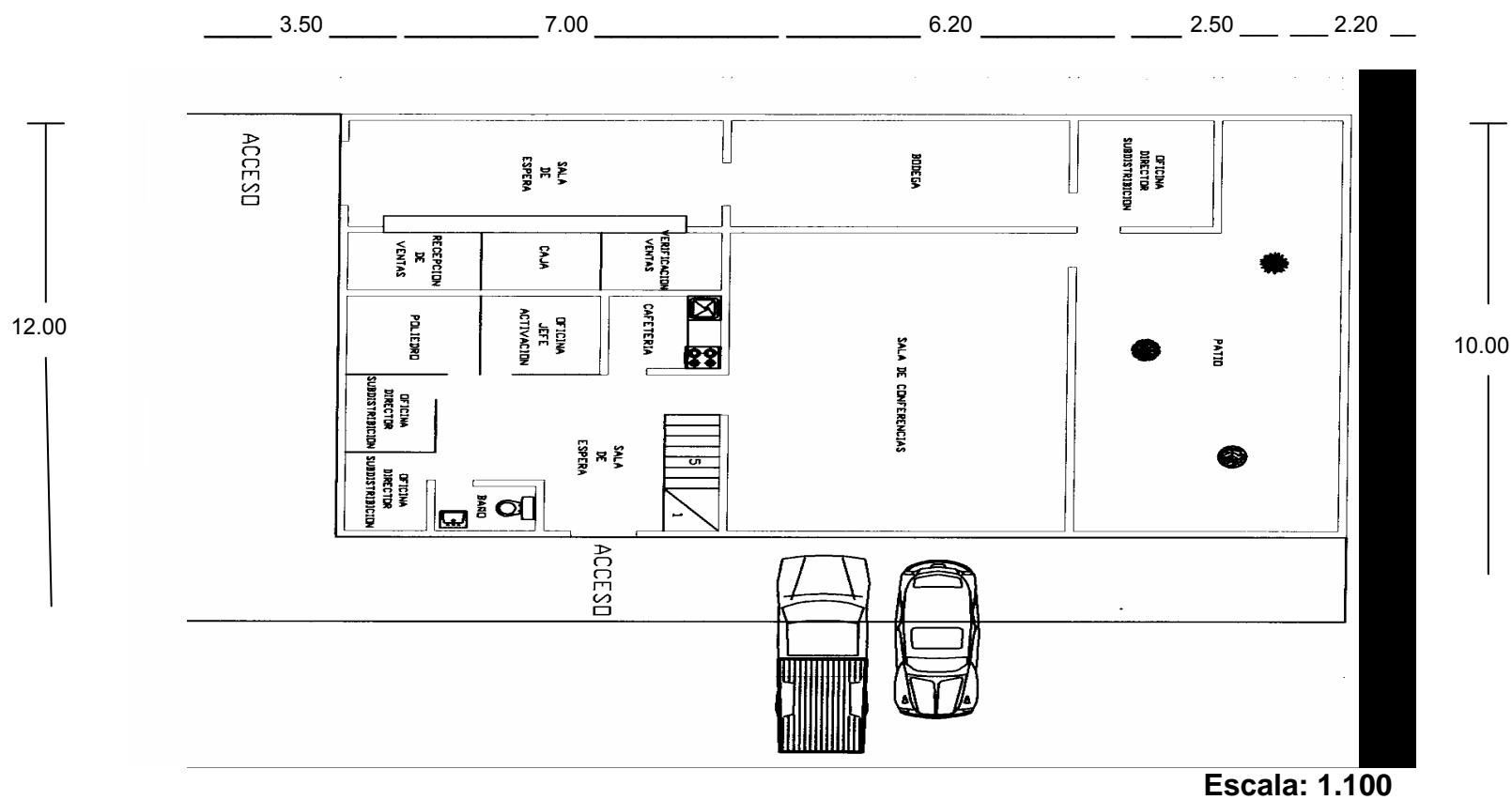
Una buena distribución de instalaciones es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores²³.

Para el proyecto se adecuará una casa en el barrio Nicolás de Federmán. El éxito de este proyecto requiere contar con instalaciones bien diseñadas que cumplan con las especificaciones de seguridad y comodidad para sus clientes al igual que para sus empleados (Grafica 25 y 26).

²³ BACA URBINA, GABRIEL. “Evaluación de Proyectos”. Pg 98

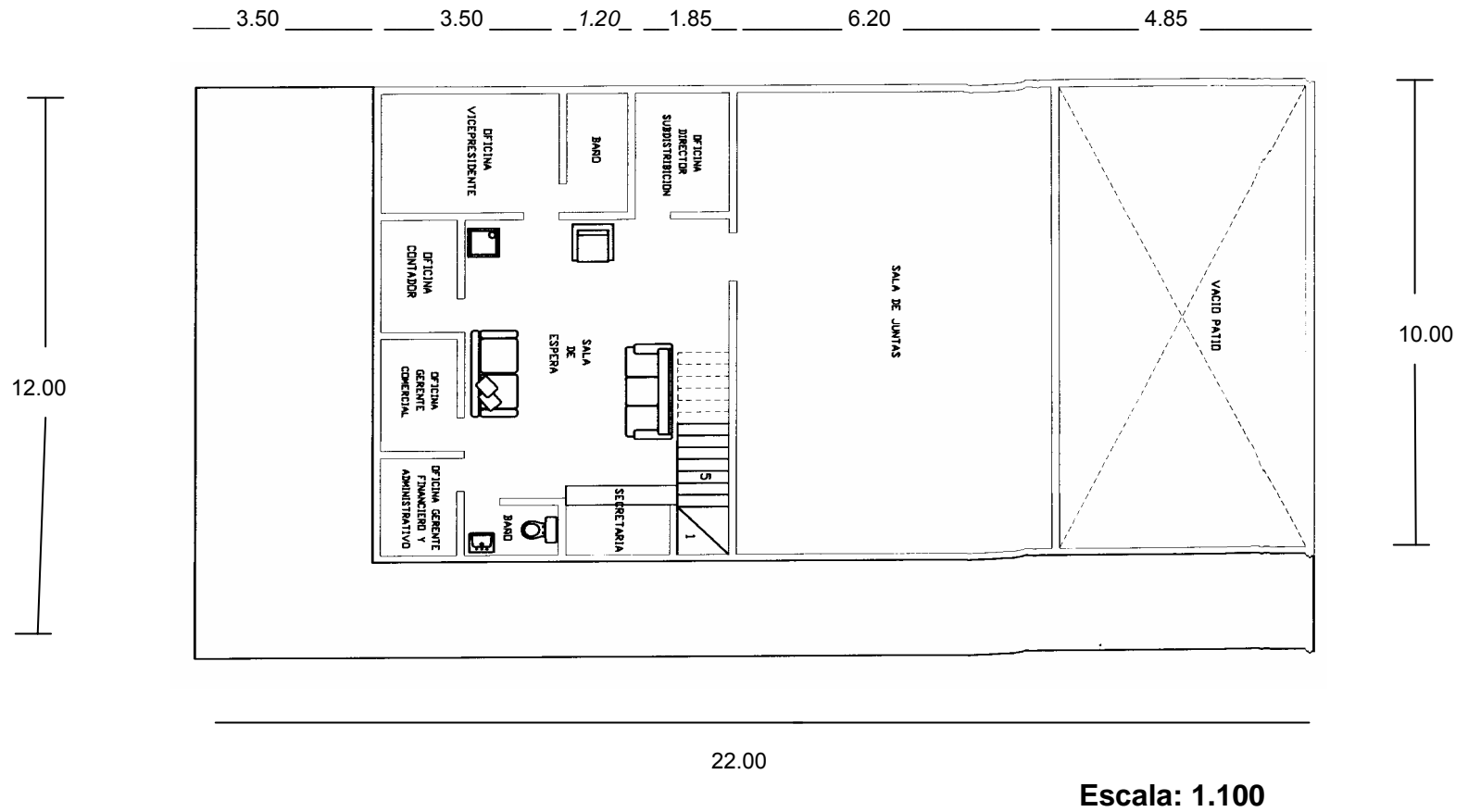
DISTRIBUCION DE INSTALACIONES.

Gráfica 25. Plano del primer piso de las instalaciones de EMLASA S.A.



DISTRIBUCION DE INSTALACIONES

Gráfica 26. Plano del segundo piso de las instalaciones de EMLASA S.A.



6.3 LOCALIZACION

6.3.1 Macro localización: Una localización adecuada de un proyecto puede influir notoriamente en la rentabilidad u obtener un costo unitario mínimo.

Este proyecto se llevará a cabo inicialmente en el barrio Nicolás de Federmán ubicado en la ciudad de Bogotá D.C (Anexo N°8); atendiendo a la cercanía al mercado, vías de acceso y seguridad del sector, luego se expandirá a otras ciudades del país que también son una gran alternativa para este tipo de negocio como lo son Bucaramanga, Cali, Medellín, Barranquilla y Santa Marta.

Las principales vías de acceso a la sede de EMLASA S.A son la Carrera 30, la Calle 53, la avenida 68, la Avenida Caracas, la calle 26 y la Avenida de las Américas.

Las principales vías que recorren el sector son las siguientes:

- **Carrera 30.** Atraviesa el sector de norte a sur, siendo una de las vías más importantes de la ciudad y para nuestro caso la principal vía de acceso a EMLASA S.A.
- **Calle 53.** Atraviesa el sector de oriente a occidente, pasando diferentes barrios como Pablo VI, La esmeralda, Salitre, comunicando el occidente de la ciudad con el centro de Bogotá.
- **Avenida 68.** Esta avenida atraviesa la ciudad de sur a norte, convirtiéndose en una vía muy importante de la capital.

- **Avenida Caracas.** Por la obra de transmilenio se ha convertido en una vía muy concurrida por las personas comunicando no solo el norte y el sur, sino también el occidente de la ciudad, esto hace que sea una gran alternativa de transporte.

Transmilenio es el sistema de transporte público masivo en buses que mejora la calidad de vida de todos los bogotanos para hacer de la capital colombiana una ciudad más competitiva y productiva.

En la actualidad los corredores viales habilitados para el servicio de Transmilenio son: Avenida Caracas desde el Portal de Usme hasta el monumento de Los Héroes (Calle 80), que conecta directamente con la Autopista Norte hasta el Portal de la Calle 170; el corredor de la Calle 80, que va desde el Portal de la 80 en la Carrera 96 hasta los Héroes; el corredor del Tunal, que va desde la Avenida Caracas con Calle 48 Sur hasta el Portal del Tunal sobre la Avenida Boyacá, el corredor vial del Eje Ambiental, que recorre la Avenida Jiménez entre la Avenida Caracas, la carrera 3ª en el sector de Las Aguas y la carrera 30.

- **Calle 26.** Esta Avenida, inaugurada en 1961, es uno de los ejes viales más importantes de Bogotá, que parte de la carrera 3a y en dirección al occidente termina en el aeropuerto El Dorado. Se ha constituido en un gran corredor institucional y empresarial, cuya proyección al futuro le da a la ciudad un alto nivel de competitividad.

Sobre la Calle 26 se encuentran el Parque Ecológico Renacimiento, la Ciudadela Universitaria de la Universidad Nacional de Colombia, la Gobernación de Cundinamarca, la Fiscalía Nacional de la Nación, la Dirección de la Policía Nacional, el Instituto Nacional de Radio y Televisión INRAVISIÓN, la Embajada de los Estados Unidos, el periódico El Tiempo, El Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, la Escuela de Impuestos y Aduanas Nacionales de la DIAN, el Centro

Administrativo Nacional – CAN, el Puente Aéreo y el Aeropuerto Internacional El Dorado.

La Avenida El Dorado es una de las calles más importantes de la ciudad, comunicando sitios como lo son el Aeropuerto Internacional El Dorado, CATAM, con el centro y oriente de la ciudad. Atravesando diferentes barrios como lo son Normandía, Salitre, Quinta Paredes y otros.

- **Avenida de las Américas.** Esta avenida atraviesa la ciudad de sur a norte, recorre barrios como Banderas, Marcella, Bavaria y otros.

6.3.2 Variables consideradas para la determinación de la macro localización:

Corresponde ahora evaluar cual sector de la ciudad es el más conveniente para que se lleven a cabo las operaciones de la empresa, para ello se utilizará el Método Cualitativo por Puntos, en el cual se asignarán factores cuantitativos a una serie de variables que se consideran relevantes para la localización, lo cual conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios y de esta manera escoger el más adecuado. Es necesario asignarle a cada factor un peso y una calificación a cada sitio potencial asignándole una escala de calificación entre 1.0 y 10.0 el cual depende de la importancia y/o prioridad para la empresa por eso es algo.

Se tomaron en cuenta nueve variables para la macro localización del proyecto: Cercanía del mercado, Cercanía de materia prima, Costo arriendo, Vías de acceso, Instalaciones, Costo de Servicios Públicos, Estrato del sector, Mano de obra disponible y Seguridad del sector.

En la tabla 18 se observan los factores mas relevantes que se tuvieron en cuenta, con el objetivo de ponderar y comparar los resultados para tres sitios potenciales y así escoger el que mejor beneficie a EMLASA S.A.

Estos sitios potenciales son:

- A. Barrio Nicolás de Federmán
- B. Barrio Restrepo
- C. Barrio Usaquen Carrera 7° con calle 118

Tabla 18. Selección Macro localización por Método Cualitativo por puntos

Factor relevante	Peso asignado	Calificacion de A	Calificacion ponderada A	Calificacion de B	Calificacion ponderada B	Calificacion de C	Calificacion ponderada C
Cercania del mercado	0.16	9.0	1.4	7.0	1.1	6.0	0.9
Cercania de materia prima	0.14	7.5	1	8.5	1.1	6.5	0.9
Costo arriendo	0.13	8.5	1.1	8.0	1.0	7.0	0.9
Vías de acceso	0.12	9.0	1	7.5	0.9	6.0	0.7
Instalaciones	0.1	8.5	0.8	6.0	0.6	7.0	0.7
Costo de servicios publico	0.1	6.0	0.6	8.5	0.8	7.0	0.7
Estrato del sector	0.08	7.0	0.5	8.5	0.6	8.0	0.6
Mano de obra disponible	0.06	9.5	0.5	8.0	0.4	6.0	0.3
Seguridad del sector	0.11	8.5	0.9	7.0	0.7	7.5	0.8
Suma	1.0		7.8		7.2		5.7

Fuente: Autores del proyecto

Como resultado del anterior análisis, el mejor sitio para la ubicación de las instalaciones de EMLASA S.A. es el A, el barrio Nicolás de Federmán; pues es la localidad que presenta la mayor cercanía del mercado, es un sitio neutral que comunica al norte y al sur, y de esta manera los Subdistribuidores pueden tener

una mayor facilidad para llegar allí, además el barrio presenta vías de acceso muy importantes como son la Carrera 30 y la Calle 53; por tal razón es conveniente instalar allí las operaciones de EMLASA S.A. pues el barrio en general reúne las características requeridas por la organización.

6.3.3 Micro localización: La empresa estará ubicada en la calle 53ª N° 35-83 barrio Nicolás de Federmán en la ciudad de Bogotá (Anexo N°9), Este es un barrio residencial de la capital, pero no ha sido impedimento para que existan diferentes empresas en dicho sector. El Plan de Ordenamiento Territorial prohíbe en este barrio avisos, pero gracias a las diferentes estrategias de mercadeo no ha sido obstáculo para EMLASA S.A. pues ellos ya tenían contactos con Subdistribuidores convirtiéndose así en una gran ventaja comercial.

Este barrio se encuentra ubicado en el noroeste de la ciudad, en un sitio muy central tanto para el norte como para el sur. Limita al norte con el barrio El Rosario, al oriente con el barrio Nuevo Campin, al sur con la calle 53, y al occidente con los barrios Pablo VI y Quirinal.

Es un sector heterogéneo de Bogotá, donde conviven conglomerados industriales, residenciales, comerciales, periodísticos, aeroportuarios, deportivos, recreativos y culturales, que hacen de él una zona de gran actividad, dotada de numerosas vías de acceso. Los dos grandes parques del occidente son los lugares más interesantes del sector: el Simón Bolívar, que es el más moderno del país, y El Salitre, en cuyos terrenos hay un coliseo deportivo, con capacidad para 25.000 espectadores, el Museo de los Niños y el Jardín Botánico José Celestino Mutis.

En el sector occidental de la ciudad se encuentran la zona franca, el mercado de Corabastos, las instalaciones de la Feria Exposición CORFERIAS y la Ciudad Universitaria. Otros lugares interesantes de esta zona son la Quinta de Fucha, la

Plaza de Banderas de Ciudad Kennedy, el Aeropuerto Internacional El Dorado y la Terminal de Transportes, lo cual permite que sea un sitio muy central para la mayoría de personas.

✓ **Cercanía al mercado:** La sede de EMLASA S.A. está ubicada en el barrio Nicolás de Federmán, este es un sitio equidistante a las boutiques ubicadas en la ciudad de Bogotá, por su fácil acceso a vías principales como la carrera 30. Cuenta además con excelentes zonas de parqueo facilitando la seguridad de los subdistribuidores.

✓ **Vías de acceso:** Las principales vías de acceso a la sede de EMLASA S.A. son la Carrera 30, la Calle 53 que comunican el norte y sur de la ciudad con la sede y la avenida 68 que comunican fácilmente oriente y occidente de la ciudad.

✓ **Seguridad del sector:** El barrio Nicolás de Federmán cuenta con la seguridad suficiente de un barrio residencial. La alcaldía del sector no permite colocar avisos comerciales, este aspecto ayuda a EMLASA S.A. porque pueden pasar desapercibidos por personas inescrupulosas o que pueden ser una amenaza para este negocio, sin sospechar los inventarios de equipos que presenta esta empresa en sus instalaciones. Esta empresa cuenta con su propia unidad de seguridad y se adapta de acuerdo con los requerimientos y especificaciones, controlando el bienestar de toda la zona y previniendo accidentes que se puedan presentar.

✓ **Cercanía de Materia Prima:** Todos los equipos celulares pueden hallarse en la ciudad de Bogotá D.C., en la Zona Franca de BrigPoint ubicada en la localidad de Fontibón, teniendo un fácil acceso a nuestra empresa dada la localización geográfica.

✓ **Mano de Obra disponible:** La mano de obra necesaria para las diferentes actividades de la empresa, es de fácil consecución a causa de la gran fuerza laboral disponible en la ciudad presentada por el desempleo y las pocas oportunidades que a nivel laboral se registran.

✓ **Costo de Arriendo:** Aunque la casa en donde se esta llevando a cabo las operaciones de EMLASA S.A se va a tomar en arriendo, representa la garantía que COMCEL S.A exige ya que su avalúo es de \$200.000.000 millones de pesos y pertenece a uno de los socios de la compañía. La adecuación de la casa requiere de divisiones y estantería para la bodega inicialmente y el arriendo será de \$1.500.000 pesos mensual.

✓ **Instalaciones:** Las decisiones sobre instalaciones son de gran importancia para la puesta en marcha de EMLASA S.A., por tal motivo, iniciará con una instalación en arriendo, y dependiendo de la acogida de sus servicios y como se vaya desarrollando el mercado, a un mediano plazo pensará en comprar las instalaciones y de esta manera posiblemente ampliarla en caso de que sea necesario.

7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

7.1 NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

EMLASA S.A. Tiene como objeto social principal la explotación, administración, y desarrollo logístico del servicio público terrestre automotor de carga a nivel nacional e internacional, vinculación y/o adquisición de vehículos de transporte de carga.

La sociedad cuenta como objeto social secundario la prestación de servicios de comunicaciones con énfasis en la venta de líneas y transmisión de datos con el respaldo de la compañía COMCEL S.A. quien le dio la distribución a EMLASA S.A.

7.2 ACTIVIDAD ECONOMICA

Distribuidora mayorista de Comcel S.A. para la venta de líneas celulares en prepago, pospago y tarjetas sim card.

7.3 PLANEACION ESTRATEGICA

7.3.1 Misión: Somos una compañía dedicada a la satisfacción de las exigencias y las expectativas de comunicación e información de nuestros clientes, con respeto y efectividad en la atención, mediante la prestación de servicios de comunicación

celular, con innovación constante y compromiso con la ciudad, con nuestros colaboradores y con nuestros accionistas.

7.3.2 Visión: Ser para el 2010, la organización más atractiva y preferida por los subdistribuidores, fuerza de ventas y usuarios por la excelencia en prestación de servicios integrados de comunicaciones a nivel celular y transmisión de datos.

7.3.3 Valores

- **POR NUESTRA GENTE:** ética, trabajo en equipo, talento humano, respeto, calidad, innovación y filosofía de servicio.
- **POR NUESTROS ACCIONISTAS:** rentabilidad
- **RESPONSABILIDAD:** Asumimos con compromiso la efectividad de nuestro trabajo y respondemos por las decisiones tomadas.
- **HONESTIDAD:** Actuamos de manera transparente, con rectitud, lealtad e integridad.
- **EXCLUSIVIDAD:** Lograr que cada producto e incluso la empresa por si misma, sea un ente único, particular y especial que aporte a su imagen la capacidad de destacarse.
- **PRESTIGIO:** Es el reconocimiento que la sociedad le brinda por su buen desempeño que se manifiesta como popularidad y respeto.

- **AUTOREALIZACION:** Oportunidad de crecimiento personal para todos los vinculados, brindando la posibilidad de obtener satisfacción a necesidades de grupo y personales por medio de nuestra capacitación continúa.

7.3.4 Políticas:

- **Políticas de Productos y Servicios:** lo más importante para la empresa es la satisfacción total del cliente al momento de recibir su producto, fundamentados en la calidad, el cumplimiento y el buen servicio.
- **Políticas de Publicidad:** la imagen de EMLASA no puede estar en lugares que no sean estéticos por respeto al cliente.
- **Políticas de personal:** ofrecer un ambiente de trabajo agradable que tenga como parámetros el trabajo en equipo, la responsabilidad y la confianza, donde los miembros son responsables de su propio desempeño.
- **Convocar vendedores** por medio de avisos de prensa, una vez formados ellos podrán hacer carrera dentro de la empresa ascendiendo a Coordinadores Comerciales bajo la premisa de formar un equipo de ventas.
- **Para la selección de personal:** se tendrán en cuenta aspectos tales como integridad, compromiso y responsabilidad para el desarrollo de sus funciones.
- **Realizar programas de capacitación continua** no solo a nivel de producto sino de crecimiento personal. Esta función será responsabilidad del Vicepresidente Administrativo y Comercial.

- Políticas de cartera: se vende de contado.
- La compra del kit prepago para los subdistribuidores es de contado y el pago de esta comisión será descontada del valor del kit inmediatamente.
- Política de precios: el precio de las líneas y de la sim card será fijado solo por Comcel S.A; el, es el único que tiene la autorización para modificarlo.
- Política de dividendos: EMLASA S.A., cuenta con una política de dividendos donde se establece que las utilidades que arroje el ejercicio de cada año no serán retenidas en su totalidad sino que se entregará el 90% de las mismas a los socios y el otro 10% se quedará en la empresa para efectos de capitalización.

7.3.5 Estrategias:

- **Estrategia de Calidad:** Ofrecer un servicio de calidad obtenido por medio de un control interno de los procesos de activación y una retroalimentación con los subdistribuidores, la fuerza de ventas y el usuario final que reafirme la lealtad con el producto y su satisfacción total.
- **Estrategia para los canales de distribución:** segmentar de manera eficiente el nicho de mercado a cada uno de los canales de distribución para develar las insatisfacciones de los clientes y convertirlas en la razón de ser de EMLASA

- **Estrategia de Promoción y Publicidad:** Como EMLASA S.A. es un distribuidor de COMCEL S.A., estos últimos son los que se encargan de realizar toda la publicidad necesaria para dar a conocer sus productos y servicios. De esta manera se implementa una estrategia intensiva de publicidad por medio de vallas publicitarias, anuncios en las diferentes revistas, anuncios publicitarios en televisión y radio. COMCEL S.A. dedica el 1% de la comisión del distribuidor para esta estrategia publicitaria.

Pero adicionalmente EMLASA S.A. estará presente con rompe tráfico en distintos centros comerciales así como centros de pagos y servicios, publicara anuncios de prensa para vincular a subdistribuidores, locales comerciales y vendedores de otros operadores y otros distribuidores para trabajar con la empresa y obsequiara distintos regalos (esferos, balones, ciclas, entre otros) con el fin de que sus subdistribuidores se sientan satisfechos con la empresa.

- **Estrategia Financiera:** EMLASA S.A., cuenta con una política de dividendos donde se establece que las utilidades que arroje el ejercicio de cada año no serán retenidas en su totalidad sino se entregara el 90% de las mismas y el otro 10% se quedara en la empresa para efectos de capitalización.
- **Estrategia de Expansión:** EMLASA S.A. luego de fortalecer su fuerza de venta y Subdistribución en la ciudad de Bogotá, abarcará otros polos de desarrollo como Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga.

- **Estrategia de mercado.**

1. Penetración de Mercado: Por medio de esta estrategia se busca incrementar la participación en el mercado entre los usuarios existentes, esto a través de una agresiva campaña publicitaria estando presente en puntos estratégicos de la ciudad como lo son las universidades, en eventos y en centros comerciales; también ofrecer un servicio excelente con disponibilidad de equipos, atención personalizada y con un personal amable y dispuesto siempre al cliente.

2. Integración hacia delante: por medio de esta estrategia se busca alinear los objetivos y metas del personal con los objetivos y metas organizacionales, para así lograr un servicio eficiente que satisfaga las necesidades de los subdistribuidores.

7.4 PROCEDIMIENTOS

En cuanto tipo de proceso, este se clasifica por tipo de flujo del producto lineal o proceso repetitivo ya que la activación de una venta es una secuencia de operaciones que se utilizan para entregar un equipo; Este procedimiento se realizará por medio del software diseñado para ello y con la colaboración del talento humano.

A continuación se presenta el procedimiento de activaciones de EMLASA S.A.

- **Recepción de ventas**

El receptor de ventas es el encargado de revisar la venta observando que cumpla con todos los requisitos exigidos por Comcel. Una vez se revisa y verifica que la venta está en condiciones de continuar con el proceso, es llevada al área de verificación.

El receptor de ventas elaborará la planilla de entrega de dineros a caja y hará entregas parciales de dinero con el fin de no mantener dineros en los cajones de sus escritorios, exponiéndolos a pérdidas.

Al terminar el día deberá entregar a la Caja el saldo del día en dinero, voucher y cheques, haciendo un cuadre de caja diario.

Al momento de recibir una venta con equipo propio será responsabilidad del receptor de ventas recibir el formato de Autenticación.

- **Verificación**

En esta área, la venta será tomada por el verificador, quien se encargará de llamar al cliente y confirmar los datos escritos sobre la solicitud.

Dentro de esta verificación se confirmará desde cuando le entregó el cliente el dinero al vendedor, con el fin de evitar jinetes de dinero; si se presentan inconsistencias, se comunica al Vicepresidente Comercial.

De igual forma se conseguirán referidos para obtener más usuarios a la base de datos.

Una vez se cumplan con los pasos de verificación, se procederá a enviar la venta a Bodega.

El verificador será responsable de llamar al usuario y verificar que el equipo este autenticado; de no ser así deberá indicarle al usuario como programar su equipo para la Autenticación.

- **Asignación de equipos**

Una vez entregada la Solicitud de activación de líneas celulares el Auxiliar de Bodega se encargará de asignar el equipo solicitado por el usuario dejando registrado en el contrato el número del serial del equipo; de igual forma dejará anotado el equipo identificado en el almacén, para que en el momento que lleguen a reclamarlo esté listo para su despacho.

Los equipos serán únicamente entregados al Subdistribuidor, a personas autorizadas por el mismo, al Gerente Comercial o a usuarios, por ningún motivo debe entregarse a los vendedores

En el almacén los equipos deberán estar organizados por subdistribuidor, con el fin de programar los despachos.

Por seguridad, no se anotará en la caja el número del min., únicamente se registrarán los datos del cliente y el código del Subdistribuidor.

- **Envío de información a través de poliedro**

Las ventas serán revisadas nuevamente por el digitador de poliedro, quien en el momento de encontrar alguna inconsistencia estará autorizado para no enviar la información a través de poliedro y entregar el contrato al coordinador de activaciones para su respectiva devolución.

Si el contrato es aprobado, la información será enviada en forma exacta, pues cualquier error que se ejecute será responsabilidad directa del Distribuidor al igual que en el evento de hacer cambios de servicio, facturaciones diferentes a las que esperaba el cliente y cualquier otra inconsistencia será asumida por él.

- **Caja**

El Tesorero es el encargado de verificar y totalizar el valor de cada planilla para enviar y consignar el valor de cada una, se debe verificar los contratos que se pasan con voucher o tarjeta de crédito para así mismo realizar las respectivas consignaciones.

Además debe pasar por los puestos de trabajo de cada uno de los receptores de ventas, mínimo tres veces al día para recoger los dineros recaudados.

El también realizará el cuadro de caja diariamente y pasar un informe al Jefe de Activaciones, el estado de dineros en caja.

- **Planillado**

Las ventas una vez han sido enviadas por poliedro y se han consignado, se entregarán identificadas con Cust Code y número de planilla para digitar la información en la base de datos de EMLASA S.A.

Esta información se digitará de forma exacta, ya que de esta depende el cruce de información para el pago de comisiones y se expedirán la planilla de envío a radicación en COMCEL, una vez completa la información se entregarán las planillas a caja para el cuadro con la consignaciones.

- **Fotocopiado**

Posteriormente se enviarán las planillas y consignaciones de radicación ha fotocopiado para archivo y registros del Distribuidor y de Comcel.

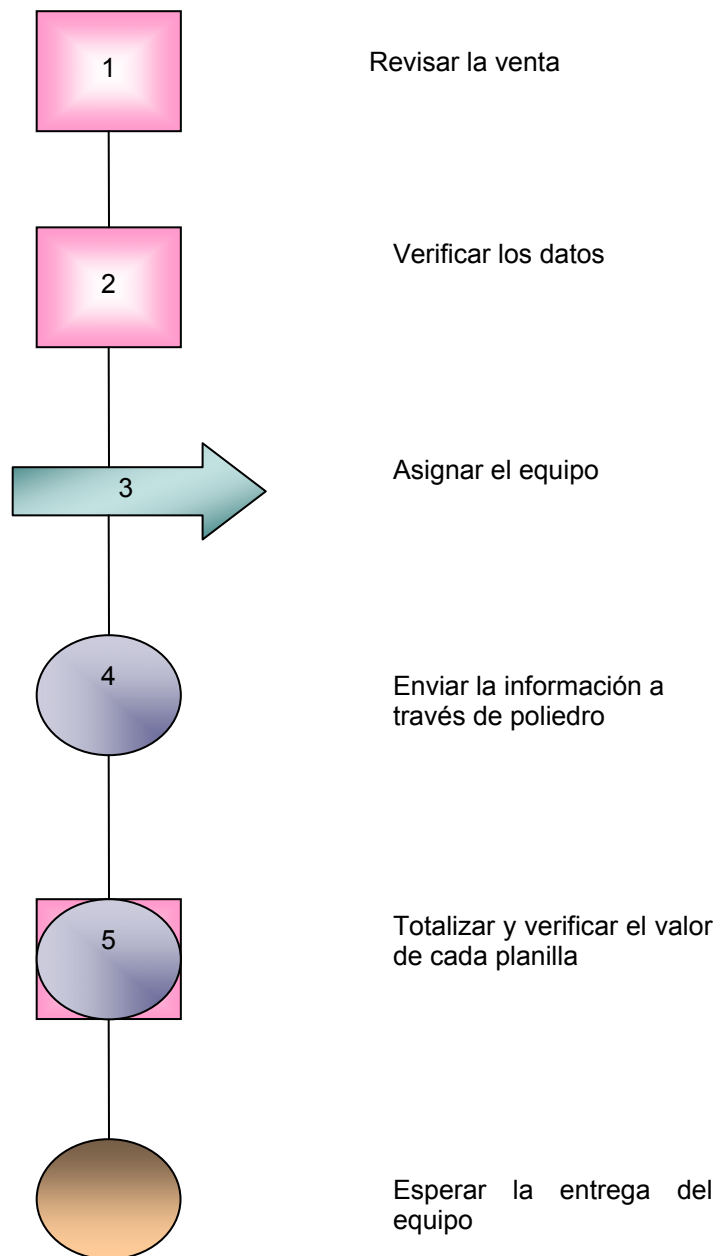
- **Radicación de planillas en Comcel**

Las ventas del día anterior quedarán legalizadas ante COMCEL, mediante la planilla de radicación de ventas en el horario determinado por COMCEL, para el distribuidor. Las ventas que sean devueltas por cualquier área, serán entregadas de forma inmediata al Jefe de Activaciones para incluirlas en el reporte de devoluciones y publicarlo en la cartelera del siguiente día.

Los Coordinadores Comerciales serán los encargados de informar a los subdistribuidores de las devoluciones, con el fin de solucionarles el inconveniente o entregarles la devolución del dinero.

7.4.1 Diagrama de Flujo: Por medio de este diagrama se observa detalladamente la secuencia que realiza la empresa para sus activaciones, desde el momento de revisar la venta hasta su entrega al subdistribuidor, el cual esta representado en la Grafica 27.

Gráfica 27. Diagrama del proceso de activación



ACTIVIDADES:

- N°1 Revisar la venta observando que cumpla con los requisitos exigidos por Comcel S.A.
- N°2 Verificar los datos escritos sobre la solicitud del cliente y confirmar que el equipo este autenticado.
- N°3 Asignar el equipo solicitado por el usuario.
- N°4 Enviar la información a través del poliedro.
- N°5 Totalizar y verificar el valor de cada planilla para enviar y consignar el valor de cada una.
- N°6 Esperar unos minutos para que la venta quede legalizada ante Comcel S.A. mediante la planilla de radicación de ventas del distribuidor para la entrega del equipo.

Tiempo aproximado activación de ventas

Producto	Pre-pago	Post-pago	Pre-pago	Post-pago
Recepción	0.25	1.00	0.15	0.40
Caja	0	0.30	0	0.25
Verificación	0	3.00 a 5.00	0	2.00 a 5.00
Bodega	0	0.40	0	0.30
Poliedro	2.00	3.30	1.00	2.30
TOTAL	2.25	8.10 a 10.10	1.15	6.05 a 9.05

Tiempo en minutos

El cálculo de tiempos puede verse afectado por inconvenientes extra-laborales como: Conexión a poliedro, Conexión a Internet, Verificación de datos y Devolución de la venta.

7.5 ORGANIZACIÓN

La organización es la estructura intencional de roles en una empresa, identificando y clasificando actividades o funciones, determinando líneas de autoridad, de responsabilidad y un conducto regular.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos y para el reconocimiento de las capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia las metas del grupo y de la organización”²⁴

La estructura de la empresa busca ser lo más efectiva posible reduciendo al máximo los cargos evitando burocracias para ser más eficientes en la toma de decisiones, en la Grafica N°28 se observa la estructura funcional que comprende todas las áreas y/o departamento que tiene EMLASA S.A., y la Grafica N°29 muestra la estructura de puestos de trabajo especificando cada cargo.

Existe una junta directiva, quien será la encargada de nombrar al presidente y también contará con dos vicepresidentes uno para el área comercial y otro para el área administrativa y financiera.

EMLASA S.A realiza con el subdistribuidor un contrato de Subdistribución (Anexo N°10) y reciben sus comisiones mensualmente las cuales son el 78% del 100% de la comisión que recibe EMLASA S.A de Comcel S.A, contando con la supervisión

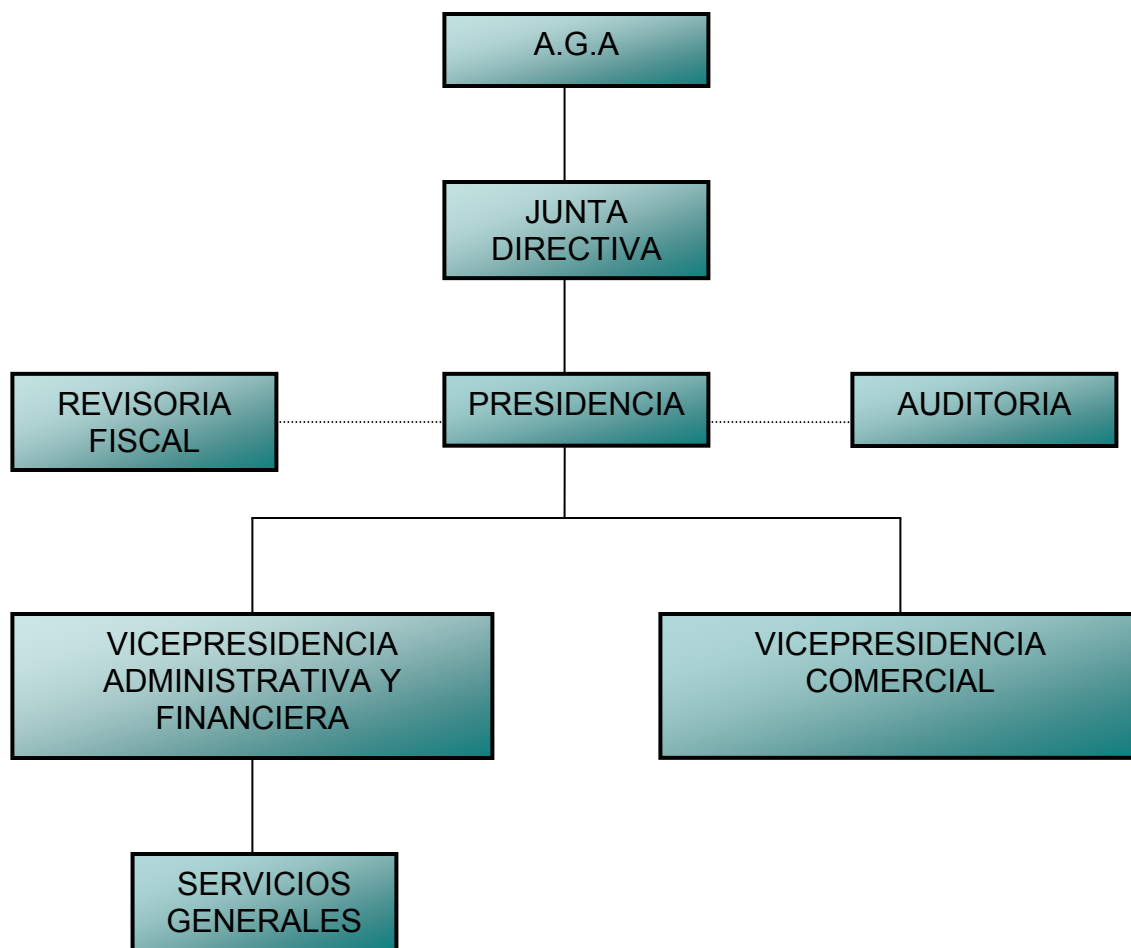
²⁴ KOONTZ, Harold. “Administración una perspectiva global”; Mc Graw Hill, pg 247-264

de un coordinador comercial quien es el encargado de capacitar a ellos y a sus vendedores y colaborarles en todo lo que ellos necesiten.

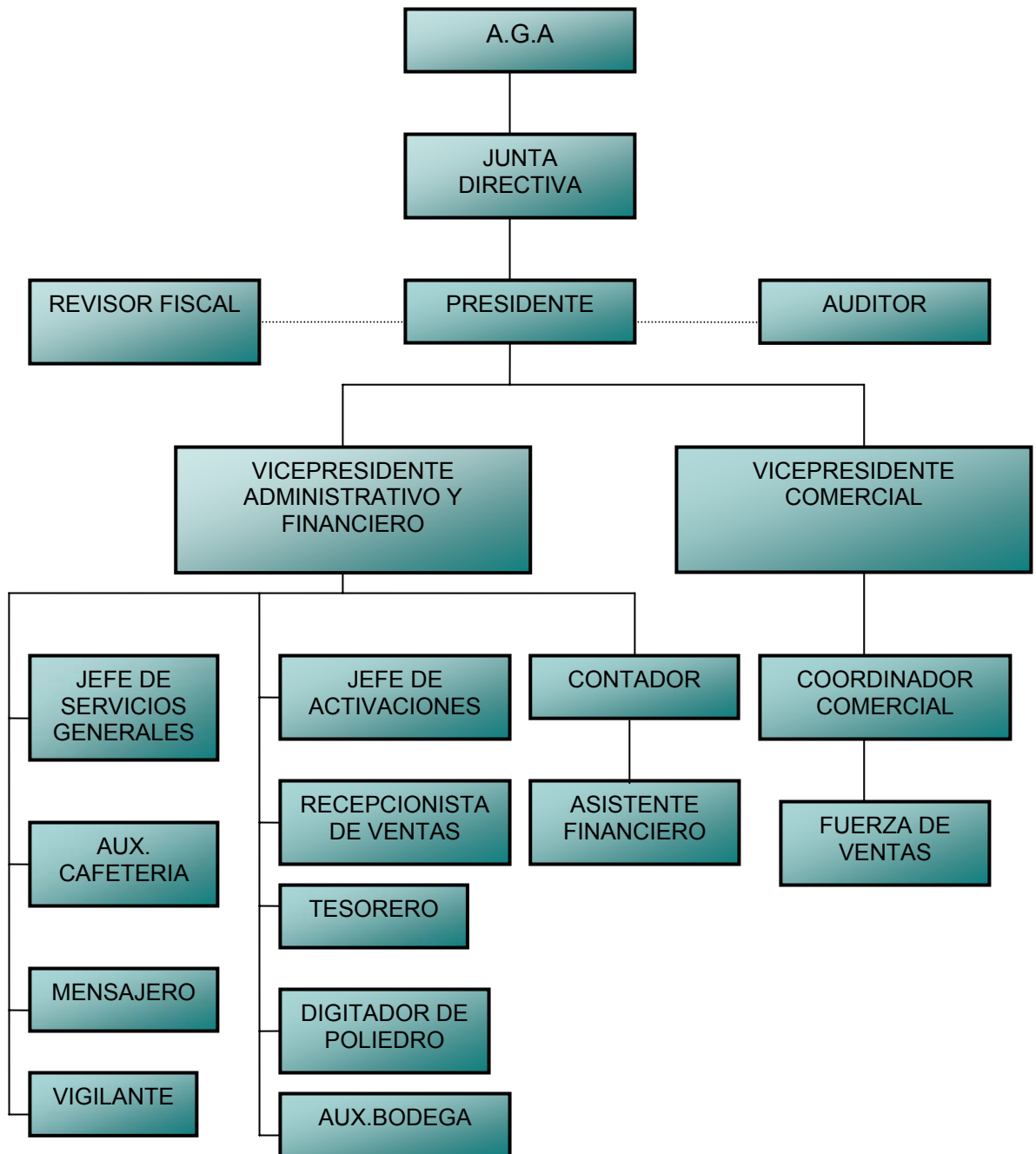
La Fuerza de ventas no tiene un salario básico, pues ellos ganan un 50% del 100% de la comisión que recibe EMLASA S.A. por cada plan.

El revisor fiscal no estará en la nómina sino que tendrá unos honorarios por servicios de \$50.000 pesos para el primer año y luego aumentará cada año según lo establezca la ley. Ellos solo reciben este valor porque él esta contratado para todo el complejo empresarial de SERVIN, al cual pertenece EMLASA S.A., entonces el recibe en todas estas empresas unos honorarios altos y EMLASA S.A, por ser una empresa nueva solo paga este valor.

Grafica 28. Estructura Funcional de EMLASA S.A.



Grafica 29. Estructura de Puestos de Trabajo de EMLASA S.A.



7.6 DISEÑO DE CARGOS

I. IDENTIFICACION

<p style="text-align: center;">EMLASA S.A Agosto de 2005 Descripción de Cargos</p>	
NOMBRE DEL CARGO:	PRESIDENTE
JEFE INMEDIATO:	Junta Directiva
NATURALEZA DEL CARGO:	Representa la compañía tanto legal como comercialmente.

II. FUNCIONES

1.	Hacer buen uso de la autoridad y la confianza que le han otorgado los socios para hacer de Emlasa la compañía mas exitosa a nivel de distribución de líneas de comunicación celular.
2.	Tomar decisiones eficaces para la compañía tomando en cuenta las alternativas que ofrecen los vicepresidentes.
3.	Encauzar la organización hacia la misión propuesta
4.	Investigar y hallar oportunidades de mercado para la empresa
5.	Diseñar estrategias para alcanzar los objetivos propuestos
6.	Rendición de cuentas a la Junta Directiva

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Carrera universitaria en administración o áreas afines y postgrado en .dirección de empresas.
	EXPERIENCIA	Mínima de cinco años en manejo y dirección de compañías
	COMPLEJIDAD	Este cargo implica tener iniciativa para solucionar problemas y tomar decisiones.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Coordina y supervisa actividades del personal directivo.
	POR MANEJO DE VALORES	Las funciones del cargo están directamente relacionadas con el manejo y control de dinero o valores.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Recibe informes de carácter muy confidencial que requieren discreción y buen criterio.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Debe mantener buenas relaciones con los subdistribuidores y todo el personal de la empresa.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El cargo requiere atención visual y esfuerzo mental.

I. IDENTIFICACION

EMLASA S.A Agosto de 2005 Descripción de Cargos
NOMBRE DEL CARGO: VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
JEFE INMEDIATO: Presidente
NATURALEZA DEL CARGO: Planea de manera efectiva toda la gestión financiera de la empresa.

II. FUNCIONES

1. Seleccionar personal capacitado para las distintas áreas de la compañía.
2. Analizar los resultados obtenidos con respecto al presupuesto exigido por Comcel.
3. Administrar los recursos tanto físicos como financieros de la empresa.
4. Manejar los contratos con los subdistribuidores.
5. Programar y controlar el desarrollo de los planes y operaciones de la empresa.
6. Proponer soluciones y mejoras a los procesos de la organización.
7. Rendir informes al presidente.
8. Contribuir con el cumplimiento de metas de la organización.
9. Desarrollar un proceso permanente de investigación y análisis de los proveedores.

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Profesional en finanzas o contabilidad.
	EXPERIENCIA	Mínimo un año en manejo de costos y elaboración de presupuestos.
	COMPLEJIDAD	Los objetivos del área están previamente determinados y deben consultarse con la presidencia.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Coordina las actividades y supervisa el desempeño del personal a su cargo.
	POR MANEJO DE VALORES	Recibe cuentas de depósito en bancos; suma y verifica movimientos contables.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso frecuente a información confidencial importante, pues recibe y prepara cuadros e informes de carácter privado.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Debe mantener una actitud cordial y amable con todo el personal de la empresa.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo visual intenso y esfuerzo mental.

I. IDENTIFICACION

<p align="center">EMLASA S.A Agosto de 2005 Descripción de Cargos</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO: VICEPRESIDENTE COMERCIAL JEFE INMEDIATO: Presidente NATURALEZA DEL CARGO: Planea, dirige, ejecuta y controla las funciones de su división a través de sus Coordinadores Comerciales.</p>

II. FUNCIONES

<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar. Dirigir, Planear y velar por el buen funcionamiento y cumplimiento de los presupuestos de la oficina a su cargo. 2. Llevar un control diario, semanal y mensual estricto de la producción de todos los productos que se venden en la compañía. 3. Asesorar a los Directores Comerciales en la captación y formación de líderes. 4. Estar en permanente contacto con los representantes de Distribución de COMCEL para solicitar aprobación de casos especiales de ventas. 5. Verificar y controlar las activaciones que se hagan vía poliedro y controlar la bodega de equipos. 6. Capacitar a los subdistribuidores y a la fuerza de venta el sistema que utiliza EMLASA. 7. Generar estrategias que permitan el cumplimiento de los presupuestos establecidos por EMLASA. 8. Direccional, ejecutar y controlar la estrategia de ventas de la empresa.
--

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Carrera universitaria en administración de empresas o áreas afines.
	EXPERIENCIA	Mínima de un año en manejo de ventas, publicidad y marketing.
	COMPLEJIDAD	Debe establecer objetivos claros y específicos con relativa frecuencia, a medida que el mercado así lo exija.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Coordina las actividades y supervisa el desempeño del personal a su cargo.
	POR MANEJO DE VALORES	No maneja dinero o valores.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso frecuente a información confidencial importante, pues recibe y prepara cuadros e informes de carácter privado.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Manejo de relaciones publicas y manejo de grupo es el encargado de motivar las reuniones con los subdistribuidores.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo visual intenso y esfuerzo mental.

I. IDENTIFICACION

EMLASA S.A Agosto de 2005 Descripción de Cargos
NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR JEFE INMEDIATO: Vicepresidente administrativo y financiero NATURALEZA DEL CARGO: Asesora al vicepresidente financiero en las posibles alternativas más eficaces para la compañía y así optimizar los recursos de la empresa.

II. FUNCIONES

1. Manejar correctamente los libros contables.
2. Comparar los resultados actuales con respecto a los objetivos planteados por la empresa.
3. Tomar en cuenta los requerimientos legales evitando sanciones de tipo contable.
4. Llevar la contabilidad de la empresa.
5.Llevar el control del Clow back que Comcel envía haciendo los respectivos descuentos tanto a los subdistribuidores como a los vendedores directos.

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Profesional en contaduría publica.
	EXPERIENCIA	Mínima de cinco años en el manejo de la contabilidad de las empresas.
	COMPLEJIDAD	Se requiere iniciativa para solucionar problemas y recomendar correcciones o ajustes.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Revisa e inspecciona las operaciones contables realizadas por una persona.
	POR MANEJO DE VALORES	Recibe cuentas de depósito en el Banco; suma y verifica movimientos contables.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Recibe y prepara cuadros e informes de carácter muy confidencial que requiere discreción.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Las relaciones con el público se presentan con relativa frecuencia.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo visual intenso y esfuerzo físico.

I. IDENTIFICACION

EMLASA S.A Agosto de 2005 Descripción de Cargos
NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE FINANCIERO JEFE INMEDIATO: Contador NATURALEZA DEL CARGO: Presta todo tipo de apoyo en la gestión financiera acorde con los procedimientos establecidos por la Compañía, asegurándose del cumplimiento de las normas por parte de todos los departamentos involucrados a nivel Nacional.

II. FUNCIONES

1. Elaborar diariamente los estados de bancos. 2. Elaborar la nómina de los subdistribuidores y fuerza de ventas directa. 3. Analizar y conciliar el movimiento bancario diario. 4. Verificar las planillas radicadas para ser llevadas a Comcel.
--

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Estudiante universitario de contaduría pública o áreas afines.
	EXPERIENCIA	Experiencia de dos años en manejo de la contabilidad
	COMPLEJIDAD	Trabajo de oficina de complejidad mínima.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Es responsable únicamente por su trabajo.
	POR MANEJO DE VALORES	No maneja dinero o valores.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información confidencial de alguna importancia.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	No tiene contacto con el público.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo visual moderado y esfuerzo físico.

I. IDENTIFICACION

<p style="text-align: center;">EMLASA S.A. Agosto de 2005 Descripción de Cargos</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR COMERCIAL</p> <p>JEFE INMEDIATO: Vicepresidente comercial</p> <p>NATURALEZA DEL CARGO: Facilita el trabajo del subdistribuidor ayudando a resolver los inconvenientes que pueda generar alguna venta.</p>

II. FUNCIONES

<ol style="list-style-type: none">1. Asesorar a los vendedores en la planificación del trabajo o propósitos de metas, de acuerdo con su programación, sus necesidades y con los objetivos del grupo.2. Revisar la programación del trabajo o relación de personas por visitar que cada vendedor hace, controlando que estén debidamente organizadas y zonificadas.3. Cumplir con la meta mensual de nuevos subdistribuidores a EMLASA.4. Capacitar a su fuerza de venta directa como a sus subdistribuidores en todos los planes y requisitos para la venta de los productos que tienen Comcel.
--

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Carrera profesional en administración o en áreas afines y curso específico de nivel intermedio en sistemas
	EXPERIENCIA	Con experiencia en ventas,
	COMPLEJIDAD	Los objetivos del área de trabajo están previamente determinados.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Tiene a su cargo a la fuerza de ventas y subdistribuidores
	POR MANEJO DE VALORES	Maneja dinero de la fuerza de ventas.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información confidencial de importancia.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Debe tener buenas relaciones interpersonales ya que interactúa con los subdistribuidores y al fuerza de ventas
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo físico y visual moderado.

I. IDENTIFICACION

<p style="text-align: center;">EMLASA S.A. Agosto de 2005 Descripción de Cargos</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR JEFE INMEDIATO: Director Comercial NATURALEZA DEL CARGO: Asesorar a los clientes sobre los planes y los equipos que realmente se ajusten a sus necesidades.</p>

II. FUNCIONES

<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las metas propuestas por el coordinador comercial. 2. Desarrollar estrategias de ventas para lograr los objetivos propuestos. 3. Atender muy bien a los Subdistribuidores asesorándolos correctamente sobre cualquier inquietud que presente. 4. Evaluar periódicamente los resultados de ventas. 5. Brindar una excelente imagen de la empresa. 6. Ofrecer un buen servicio posventa 7. Conocer perfectamente los equipos y planes de cada producto.
--

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Bachiller o profesional.
	EXPERIENCIA	Con experiencia en ventas de dos años.
	COMPLEJIDAD	Los objetivos del área de trabajo están previamente determinados.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	No tiene nadie a su cargo
	POR MANEJO DE VALORES	Maneja en algunas ocasiones dinero de los subdistribuidores.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información confidencial de importancia.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Debe tener buenas relaciones interpersonales ya que interactúa con los subdistribuidores y la fuerza de ventas.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo físico y visual moderado.

I. IDENTIFICACION

<p align="center">EMLASA S.A Agosto de 2005 Descripción de Cargos</p>	
<p>NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE ACTIVACIONES</p> <p>JEFE INMEDIATO: Vicepresidente administrativo y financiero.</p> <p>NATURALEZA DEL CARGO: Envía la información de forma "exacta" y sin errores por poliedro una vez la venta haya sido aprobada.</p>	

II. FUNCIONES

<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar en forma confidencial las claves que se le asignan para Poliedro. 2. Revisar las ventas nuevamente por el digitador de poliedro, quien en el evento de encontrar alguna inconsistencia está autorizado para no enviar la información a través de poliedro y entregar el contrato al coordinador de activaciones para su respectiva devolución. 3. Dar información acerca del data crédito que soliciten los subdistribuidores y la fuerza de venta. 4. Activar las ventas en todos los planes. 5. Entregar reportes diarios al vicepresidente comercial de las ventas activadas.

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Grado de bachiller y curso específico de nivel intermedio en sistemas y computación.
	EXPERIENCIA	Mínima de un año con Comcel o con otro Distribuidor
	COMPLEJIDAD	Los objetivos del área de trabajo están previamente determinados.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Tiene a su cargo la dirección y supervisión de un grupo mediano de personas.
	POR MANEJO DE VALORES	No maneja dinero o valores.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información confidencial de alguna importancia.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Debe tener buenas relaciones interpersonales Para explicar el porque no se recibe una venta
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo físico y visual moderado.

I. IDENTIFICACION

EMLASA S.A Agosto de 2005 Descripción de Cargos
NOMBRE DEL CARGO: RECEPCIONISTA DE VENTAS
JEFE INMEDIATO: Jefe de activaciones
NATURALEZA DEL CARGO: Revisa y verifica que la venta está en condiciones de continuar con el proceso, para ser llevada al área de verificación.

II. FUNCIONES

1. Recibir las ventas a los subdistribuidores.
2. Recibir las ventas de la fuerza de venta de manos del coordinador comercial únicamente.
3. Conocer a profundidad todos los requisitos exigidos por Comcel de acuerdo con las calificaciones que obtenga del data crédito la venta.
4. Conocer con toda claridad los planes y los respectivos equipos con sus precios para recibir la venta
5. Hacer un cuadre de caja diario.

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Grado de bachiller y curso específico de nivel intermedio en sistemas y computación.
	EXPERIENCIA	Mínimo dos años de experiencia en manejo de caja.
	COMPLEJIDAD	Trabajo sencillo de complejidad mínima.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Es responsable únicamente por su trabajo.
	POR MANEJO DE VALORES	No maneja dinero.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información confidencial de alguna importancia.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Se establecen relaciones frecuentes con el público que implican cierto compromiso.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo físico y visual moderado.

I. IDENTIFICACION

<p style="text-align: center;">EMLASA S.A. Agosto de 2005 Descripción de Cargos</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO: TESORERO</p> <p>JEFE INMEDIATO: vicepresidente administrativo y financiero</p> <p>NATURALEZA DEL CARGO: Responder por el manejo adecuado de la caja de la compañía de acuerdo con las políticas y procedimientos fijados.</p>

II. FUNCIONES

<ol style="list-style-type: none"> 1. Pagar la nomina a los subdistribuidores 2. Recibir el dinero de los contratos recibidos 3. Recibir el dinero de la tarjeta prepago 4. Entregar reportes diarios a la Gerencia Administrativa y Financiera del movimiento contable de todas las cuentas bancarias, así como de los cheques entregados en el día.

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Grado de bachiller y curso específico de nivel intermedio en sistemas y computación y técnico en contabilidad
	EXPERIENCIA	Experiencia mínima de un año
	COMPLEJIDAD	Los objetivos del área de trabajo están previamente determinados.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	No tiene a su cargo a nadie
	POR MANEJO DE VALORES	Maneja el dinero de la caja.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información confidencial de importancia.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Debe tener buenas relaciones interpersonales ya que interactúa con los subdistribuidores
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo físico y visual moderado.

I. IDENTIFICACION

<p style="text-align: center;">EMLASA S.A Agosto de 2004 Descripción de Cargos</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO: DIGITADOR DE POLIEDRO</p> <p>JEFE INMEDIATO: Vicepresidente administrativo y financiero.</p> <p>NATURALEZA DEL CARGO: Envía la información de forma "exacta" y sin errores por poliedro una vez la venta haya sido aprobada.</p>

II. FUNCIONES

<ol style="list-style-type: none">1. Manejar en forma confidencial las claves que se le asignan para Poliedro.2. Dar información acerca del data crédito que soliciten los subdistribuidores y la fuerza de venta.3. Activar las ventas en todos los planes.
--

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Grado de bachiller y curso específico de nivel intermedio en sistemas y computación.
	EXPERIENCIA	Mínima de un año con Comcel o con otro Distribuidor
	COMPLEJIDAD	Los objetivos del área de trabajo están previamente determinados.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVICION	Tiene a su cargo la dirección y supervisión de un grupo mediano de personas.
	POR MANEJO DE VALORES	No maneja dinero o valores.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información confidencial de importancia.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Debe tener buenas relaciones interpersonales para explicar el porque no se recibe una venta
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo físico y visual moderado.

I. IDENTIFICACIÓN

<p style="text-align: center;">EMLASA S.A Agosto de 2005 Descripción de Cargos</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE BODEGA</p> <p>JEFE INMEDIATO: Jefe de activaciones</p> <p>NATURALEZA DEL CARGO: Responder y custodiar los equipos en postpago entregados en consignación por COMCEL y por los equipos en prepago comprados por EMLASA, así como el manejo adecuado de la papelería.</p>

II. FUNCIONES

<ol style="list-style-type: none"> 1. Asignar el equipo solicitado por el usuario dejando registrado el contrato el número del serial del equipo. 2. Custodiar los equipos guardados en la bodega. 3. Enviar al jefe de activaciones el reporte diario del inventario de equipos que queda en bodega. 4. Dejar el equipo identificado en bodega, para que en el momento que lleguen a recoger el equipo este listo y para su despacho. 5. Entregar papelería a los Subdistribuidores.
--

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Grado de bachiller y curso específico de nivel intermedio en sistemas y computación.
	EXPERIENCIA	No necesita experiencia, se capacita en la empresa.
	COMPLEJIDAD	Trabajo sencillo de complejidad mínima.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Es responsable únicamente por su trabajo.
	POR MANEJO DE VALORES	No maneja dinero pero si la custodia de los equipos
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Tiene acceso a información confidencial de alguna importancia.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Debe tener buenas relaciones interpersonales ya que interactúa con los subdistribuidores.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo físico y visual moderado.

I. IDENTIFICACION

<p style="text-align: center;">EMLASA S.A Agosto de 2005 Descripción de Cargos</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CAFETERIA</p> <p>JEFE INMEDIATO: Vicepresidente administrativo y financiero</p> <p>NATURALEZA DEL CARGO: Realiza labores propias de limpieza en las diferentes dependencias y además esta a cargo de distribuir bebidas a todo el personal (tinto, agua, aromáticas, entre otros).</p>

II. FUNCIONES

<ol style="list-style-type: none">1. Distribuir en horas determinadas aleatorias del servicio de tinto, agua, aromática, leche, al personal de la empresa.2. Mantener las oficinas y la planta en buenas condiciones de limpieza.
--

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Grado de secundaria.
	EXPERIENCIA	No necesita experiencia.
	COMPLEJIDAD	Trabajo sencillo de complejidad mínima.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Es responsable únicamente por su trabajo.
	POR MANEJO DE VALORES	No maneja dinero o valores.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	No tiene acceso a información confidencial.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Debe tener buenas relaciones interpersonales ya que interactúa con todo el personal.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo físico moderado.

I. IDENTIFICACION

<p style="text-align: center;">EMLASA S.A Agosto de 2005 Descripción de Cargos</p>
<p>NOMBRE DEL CARGO: MENSAJERO JEFE INMEDIATO: Vicepresidente administrativo y financiero NATURALEZA DEL CARGO: Recoge, clasifica y entrega correo tanto interno como externo de acuerdo con los planes preestablecidos.</p>

II. FUNCIONES

<ol style="list-style-type: none">1. Clasificar, arreglar y despachar correo externo.2. Desarrollar actividades como llevar a tramitar información de alta confidencialidad.3. Hacer diligencias externas ordenadas por el gerente o diferentes personas de alto nivel administrativo.4. Registrar y archivar correspondencia, recibos, duplicados, otros.

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Grado de bachiller.
	EXPERIENCIA	Mínima de un año en labores de mensajería e idoneidad en el manejo de información confidencial.
	COMPLEJIDAD	Trabajo sencillo de complejidad mínima.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Es responsable únicamente por su trabajo.
	POR MANEJO DE VALORES	En ocasiones maneja dinero para depositar en bancos.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	No tiene acceso a información confidencial.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Debe tener buenas relaciones interpersonales ya que interactúa frecuentemente con los directivos.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo visual y físico moderado.

I. IDENTIFICACION

EMLASA S.A Agosto de 2005 Descripción de Cargos
NOMBRE DEL CARGO: VIGILANTE JEFE INMEDIATO: Vicepresidente administrativo y financiero NATURALEZA DEL CARGO: Vigila y vela por la seguridad de la empresa.

II. FUNCIONES

1. Controlar la entrada y salida de personas dentro de la empresa.
2. Supervisar que todo en la empresa este bajo control.
3. Vigilar la zona de parqueo.
4. Revisar la entrada y salida de paquetes dentro de la empresa.

III. REQUISITOS

		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACION	Grado de bachiller y ser reservista.
	EXPERIENCIA	Mínima de un año en labores de vigilancia.
	COMPLEJIDAD	Trabajo sencillo de complejidad mínima.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Es responsable únicamente por su trabajo.
	POR MANEJO DE VALORES	No maneja dinero.
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	No tiene acceso a información confidencial.
	POR RELACIONES CON EL PUBLICO	Debe tener buenas relaciones interpersonales ya que interactúa con todo el personal de la empresa y con clientes.
ESFUERZO	ESFUERZO FISICO Y/O VISUAL	El desarrollo del trabajo implica esfuerzo físico moderado.

7.7 INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Para EMLASA S.A. su mayor estandarte es la carrera que se puede hacer dentro de la empresa; la idea es que así se ingrese a la compañía como un vendedor free lance, si demuestra su capacidad y gracias a la capacitación continua en todas las áreas esta persona puede ir creciendo dentro de la empresa, de manera que en el momento adecuado dirija su propia organización con todo el apoyo económico de EMLASA S.A.

7.7.1 Proceso de selección. El objetivo fundamental es la clasificación de los solicitantes para vincularlos o descartarlos como posibles miembros de la organización. La selección debe basarse en los resultados de las actividades básicas para incorporar a una persona a la empresa.

Para los subdistribuidores la presentación de la documentación exigida es la que hace su vinculación a la compañía, los requisitos son:

- Cámara de Comercio
- Fotocopia de la cedula del representante legal
- Fotos del local
- Rut
- Pasado judicial
- Nit
- Hoja de vida
- Referencias comerciales
- Referencias personales

- Balance inicial de la compañía firmado por contador

Las actividades básicas para llevar a cabo el proceso de selección para todo el personal de la empresa son:

- Análisis de la hoja de vida
- Aplicación pruebas de selección
- Análisis de los resultados
- Aceptación del candidato
- Clasificación de sus actividades

Para el caso EMLASA S.A., se determinó que el proceso de selección adecuado para las necesidades de la organización es el siguiente:

- Respuesta telefónica al aviso de prensa, solicitando entrevista
- Entrega de hoja de vida directamente en la sede de EMLASA
- Presentar entrevista preliminar individual con el vicepresidente administrativo para los cargos directivos, y para los demás cargos esta entrevista la realizara el coordinador comercial
- Pruebas de conocimiento e inteligencia
- Pruebas técnicas de habilidades destrezas y aptitudes
- Pruebas de personalidad
- Entrevista con el gerente comercial
- Investigación de antecedentes
- Selección final
- Inducción
- Examen médico
- Evaluación de desempeño

EMLASA S.A. tiene unas condiciones de admisión previamente establecidas, las cuales son fundamentales dentro del proceso de selección:

- Cédula de ciudadanía
- Certificado laboral del último trabajo, donde conste el tiempo de servicio y la labor ejecutada.
- Certificaciones personales sobre su conducta y capacidad.
- Certificaciones de estudio.

7.7.2 Evaluación de desempeño. Se consideran parte muy importante de la evaluación de las personas que ingresen a la organización el aspecto humano de ellas. Las relaciones interpersonales en un grupo de trabajo y una actitud positiva frente a la vida.

El objetivo de la evaluación será obtener una retroalimentación objetiva y oportuna de las facultades que posee y sus dificultades que haya tenido el trabajador en el desempeño de sus actividades.

El jefe inmediato evaluará al funcionario en cuestión, sobre los aspectos posteriormente anotados usando únicamente la siguiente escala

Factores de evaluación de desempeño:

- **Auto desarrollo:** disposición e interés personal por mejorar su formación integral.
- **Disciplina:** respeto y cumplimiento de normas, políticas y procedimientos de la organización.

- **Responsabilidad:** capacidad de cumplir cualquier actividad que se le asigne sin duda que la cumpla
- **Confiabilidad:** discreción y reserva en el manejo de todo valor.
- **Manejo de grupo:** actitud de liderazgo e integración con el grupo, creativo, encuentra soluciones sin estar supervisado, se enfrenta a cualquier tipo de contingencia, es proactivo.
- **Relaciones interpersonales:** atención trato, presentación, compañerismo, integración respeto, cooperación.
- **Puntualidad:** cumple con los horarios de trabajo establecidos y con las tareas asignadas justo a tiempo.
- **Rendimiento:** cumplimiento con todas las metas previstas
- **Organización:** establece prioridades
- **Flexibilidad:** disposición para entender e implementar cambios, desarrollar varias actividades a la vez, mantener el control bajo presión.
- **Comunicación:** presenta comparte y asimila información de manera efectiva verbal o por escrito.
- **Conocimiento del trabajo:** conoce y aplica manual de funciones de manuales y procedimientos, tiene los conocimientos necesario para desarrollar su trabajo.

7.7.3 Contratos de trabajo. Según el Código Sustantivo del Trabajo, un contrato es un documento legal por el cual una persona natural, se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

Se trabajará con contratos escritos, además se carnetizará al personal.

Los contratos de trabajo (Anexo N°11), se realizarán por medio de una cooperativa de nombre CONESAD CTA Cooperativa de trabajo asociado.

Por medio de la cooperativa Emlasa S.A., realizará contratos de trabajo a término fijo a un año donde se tendrá en cuenta adicionalmente los siguientes parámetros:

- **Horario de trabajo:** La entrada del personal a la empresa es a las 8:00 de la mañana y la salida es a las 6:00 de la tarde, con un intervalo de descanso de una hora para el almuerzo comprendido entre las 12:30 p.m. y la 1:30 p.m. Este horario rige de lunes a viernes. Para los días sábado la entrada es a las 8:00 de la mañana y la salida es a la 1:00 de la tarde. Este horario se cumple para todo el personal.
- **Días de descanso:** Los días de descanso legalmente obligatorios son los días domingos y festivos.
- **Salarios y Prestaciones sociales:** todo el personal de la empresa contará con las prestaciones sociales vigentes por la ley laboral que rige en Colombia, que incluye cesantías, pensiones, intereses sobre cesantías, prima y vacaciones; según estipulado en el Código Sustantivo del Trabajo. Las vacaciones no serán compensadas en dinero. En cuanto a los sueldos de los empleados se causarán de acuerdo con el cargo que desempeñen (Tabla 19). EMLASA S.A no se encarga directamente de esta actividad, pues para ello tiene un contrato con la Cooperativa CONESAD C.T.A, quien es la encargada de realizar todas las actividades en cuanto a los sueldos se refiere, para ello EMLASA S.A le paga un 8% por cada persona afiliada.
- **Permisos:** los permisos deben contar con la autorización de la gerencia bajo calamidad doméstica comprobada.

- Período de prueba: Una vez sea admitida la persona, el período de prueba no excederá de dos meses. En el transcurso de estos dos meses el jefe inmediato se encargará de realizar las pruebas pertinentes para evaluar su desempeño. Durante este tiempo, el contrato podrá darse como terminado unilateralmente en cualquier momento, pasado este período el contrato se regirá bajo las normas laborales vigentes.
- Vacaciones Remuneradas: Pasado un año de servicio se tiene derecho a quince días (15) hábiles consecutivos de vacaciones (artículo 186, numeral primero Código Sustantivo del Trabajo).

Tabla 19. Escala Salarial

CARGO	SUELDO	ESCALA PORCENTUAL *
Presidente	\$3,000,000	786
Vicepresidente		
Administrativo y financiero	\$2,100,000	550
Vicepresidente Comercial	\$2,100.000	550
Contador	\$1.200.000	314
Asistente Financiero	\$458,000	120
Coordinador Comercial 1	\$800,000	210
Coordinador Comercial 2	\$800,000	210
Coordinador Comercial 3	\$800,000	210
Coordinador Comercial 4	\$800,000	210
Jefe Activación	\$1,300,000	341
Recepción de ventas 1	\$381,500	100
Recepción de ventas 2	\$381,500	100
Tesorería 1	\$458,000	120
Tesorería 2	\$458,000	120
Poliedro 1	\$381,500	100
Poliedro 2	\$381,500	100
Poliedro 3	\$381,500	100
Bodega	\$408,000	107
Auxiliar Cafetería	\$381,500	100
Mensajero	\$381,500	100
Vigilante	\$381,500	100
Revisor Fiscal	\$50.000	Honorarios
TOTAL		
* Para cada año se toma como base el Salario Mínimo Vigente y se multiplica por el porcentaje		

Fuente: Autores del Proyecto

7.8 ANALISIS INTERNO

En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoria organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), es uno de ellos.²⁵

La observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva el análisis estratégico. Es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por tanto, un aspecto critico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas. La auditoria organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia.

7.8.1 Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI): es una herramienta muy importante para la realización de la auditoria organizacional. Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

²⁵ SERNA GOMEZ Humberto, “Gerencia Estratégica”, pg 119-135

El PCI examina cinco estrategias a saber:

1. La Capacidad Directiva
2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
3. La Capacidad Financiera
4. La Capacidad Tecnológica
5. La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (Alto, Medio, Bajo.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de A – M – B.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. El PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

EMLASA S.A
DIAGNOSTICO INTERNO PCI

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa			x				x		
2. Uso de planes estratégicos			x				x		
3. Velocidad de repuestas a condiciones cambiantes		x						x	
4. Flexibilidad de la estructura organizacional		x							x
5. Comunicación y control gerencial	x						x		
6. Orientación empresarial	x							x	
7. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		x						x	
8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante	x						x		
9. Agresividad para enfrentar la competencia	x						x		
10. Sistemas de control						x		x	
11. Sistemas de toma de decisiones		x					x		
12. Comunicación eficiente		x						x	
13. Estilo de dirección		x					x		
14. Evaluación de gestión		x						x	
15. Planeación estratégica	x						x		
16. Delegación de funciones	x						x		

EMLASA S.A
DIAGNOSTICO INTERNO PCI

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica	x						x		
2. Capacidad de innovación	x						x		
3. Nivel tecnológico		x						x	
4. Efectividad en los programas de entrega	x						x		
5. Aplicación de tecnología de computadores	x						x		
6. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	x						x		

EMLASA S.A
DIAGNOSTICO INTERNO PCI

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento		x					x		
2. Experiencia técnica	x						x		
3. Estabilidad		x						x	
4. Rotación					x			x	
5. Ausentismo		x						x	
6. Pertenencia		x					x		
7. Motivación						x	x		
8. Nivel de remuneración			x				x		
9. Indices de desempeño		x						x	
10. Programas de motivación para el personal					x		x		
11. Auditoria interna de la Organización	x						x		
12. Selección e inducción de personal		x					x		
13. Evaluación del desempeño					x			x	
14. Departamento de personal				x			x		
15. Medio ambiente del trabajo		x						x	
16. Relaciones humanas		x						x	

EMLASA S.A
DIAGNOSTICO INTERNO PCI

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	x						x		
2. Lealtad y satisfacción del cliente		x					x		
3. Participación en el mercado	x						x		
4. Bajos costos de distribución y venta					x			x	
5. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	x							x	
6. Administración de clientes			x					x	
7. Acceso a organismos privados o públicos		x							x
8. Programas post-venta			x				x		
9. Publicidad		x						x	
10. Base de datos de los clientes		x						x	
11. Sección de servicio al cliente					x		x		
12. Relación con proveedores		x						x	
13. Canales de distribución	x						x		
14. Conocimiento de los principales competidores	x						x		
15. Base de datos de la competencia						x		x	
16. Conocimiento del mercado objetivo		x						x	
17. Investigación de mercado					x			x	

EMLASA S.A
DIAGNOSTICO INTERNO PCI

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere	x						x		
2. Rentabilidad, retorno de la inversión	x						x		
3. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	x						x		
4. Comunicación y control gerencial	x						x		
5. Habilidad para competir con el valor de las comisiones	x						x		
6. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		x						x	
7. Estabilidad de costos		x						x	
8. Crecimiento de ventas		x					x		
9. Solvencia económica a corto plazo	x						x		
10. Capital neto de trabajo		x						x	
11. Capacidad de endeudamiento		x						x	
12. Margen de utilidad neta		x					x		
14. Descuentos y créditos						x		x	

7.9 ANALISIS EXTERNO

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un Gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa “nichos” que se ajustan bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. El gerente estratégico primero tiene que atender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que esta cambiando en forma constante y turbulenta.

En un medio como en el que se mueve nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio²⁶.

7.9.1 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio (POAM): Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:

- Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la económica, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

²⁶ SERNA GOMEZ Humberto, “Gerencia Estratégica”, pg 137-141

- Factores políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política, sistemas de gobierno.
- Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.
- Factores tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las maquinas, las herramientas, los procesos, los materiales.
- Factores competitivos: Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos fuera de control de la firma, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores.

Así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno. Además, puede diseñar estrategias que le permitan intervenir en los factores externos que la afectan.

EMLASA S.A
DIAGNOSTICO EXTERNO POAM

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS									
1. La apertura económica	X						X		
2. Deuda externa						X			X
3. Inflación					X			X	
4. Devaluación						X			X
5. Inversión política			X						
6. Ley de preferencias arancelarias			X					X	
7. Estabilidad de política cambiaria			X						X
8. Estabilidad de política monetaria			X						X
9. Política laboral			X						X
10. Creación de nuevos impuestos						X			X
11. Expectativas de crecimiento real de PIB		X						X	
12. Política fiscal		X						X	
13. Crisis económica						X		X	
14. Salario mínimo					X			X	
15. Desempleo				X			X		
16. Competitividad en precios		X					X		
17. Participación en el mercado	X						X		
18. Disponibilidad de crédito	X						X		
POLITICOS									
1. Política del país		X						X	
2. Debilitamientos de los dogmas políticos			X					X	
3. Participación mas activa de nueva gerencia		X					X		
4. Incremento Participación Mcdo.	X						X		
5. Falta de madurez en la clase política del país						X			X
6. Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado						X			X
7. Distribución del ingreso						X			X

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
SOCIALES									
1. Estructura socioeconómica				X			X		
2. Presencia de clase media		X					X		
3. Liderar proyectos innovadores con impacto social			X						X
4. Aumento a la inversión en seguridad	X						X		
5. Incremento del índice de desempleo				X			X		
6. Incremento del índice delictual				X			X		
7. Crisis de valores				X			X		
8. Incoherencia en los medios de comunicación						X			X
9. Debilidad estructural en el sistema educativo						X		X	
10. Política salarial						X		X	
11. Incremento de migración a las ciudades principales				X			X		
12. Población por clases y categorías					X			X	
13. Proceso de paz				X			X		
14. Actividades terroristas				X			X		
15. Posibilidad de entrada de nuevas firmas a la industria				X			X		
16. Nivel de educación					X			X	
TECNOLOGICOS									
1. Telecomunicaciones	X						X		
2. Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	X						X		
3. Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
4. Globalización de la información	X						X		
5. Síndrome de la tecnología	X						X		
6. Velocidad en el desarrollo tecnológico	X						X		
7. Resistencia a cambios tecnológicos					X			X	

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
TECNOLOGICOS									
8. Nivel de tecnología	X						X		
9. Automatización	X						X		
10. Grado de obsolescencia de la tecnología utilizada en la región					X			X	
11. Nivel de tecnología utilizada por la competencia				X			X		
12. Tecnología de punta	X						X		
13. Influencia de la tecnología en la satisfacción del cliente	X						X		
14. Transporte aéreo y terrestre	X						X		

7.10 ANALISIS DOFA

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) y del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

El análisis DOFA consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad²⁷ (Tabla N°20 y 21).

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO – DA.

²⁷ SERNA GOMEZ Humberto, “Gerencia Estratégica”, pg 157-162

Tabla 20. Análisis DOFA EMLASA S.A



	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura económica 2. Competitividad en precios 3. Participación en el mercado 4. Telecomunicaciones 5. Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico 6. Globalización de la información 7. Nivel de tecnología 8. Automatización 9. Influencia de la tecnología en la satisfacción del cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de nuevos impuestos 2. Crisis económica 3. Salario mínimo 4. Desempleo 5. Incremento del índice delictual 6. Posibilidad de entrada de nuevas firmas a la industria 7. Resistencia a cambios tecnológicos 8. Nivel de tecnología utilizada por la competencia 9. Actividades terroristas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación y control gerencial 2. Agresividad para enfrentar a la competencia 3. Fuerza de producto, calidad, exclusividad 4. Participación en el mercado 5. Experiencia técnica 6. Selección e inducción del personal 7. Acceso a capital cuando lo requiere 8. Rentabilidad, liquidez 9. Habilidad para competir con comisiones 10. Crecimiento de ventas 11. Capacidad de innovación 12. Delegación de funciones 	<p>* (4-10)(1): Identificar los posibles nichos de mercado para así expandir el negocio y obtener mayores ingresos.</p> <p>* (1-6-12)(3): Aumentar la productividad asignando funciones y responsabilidades eficientemente.</p> <p>* (2-9)(2-3-5-9): Pagar quincenalmente con el fin de aumentar la participación en el mercado.</p> <p>* (5-11)(7-8-9): Adquirir tecnología de punta aprovechando los últimos desarrollos tecnológicos del sector, teniendo en cuenta que es prioridad para la empresa invertir en dichos avances.</p>	<p>* (3-11)(8): Adquirir equipos y programas para facilitar la adquisición y entrega de los aparatos de una forma ágil y eficaz.</p> <p>* (2-9)(2-3-4): Continuar con el desarrollo no solo del pago quincenal de las comisiones sino que sea una de las más altas tarifas del mercado.</p> <p>* (3)(6): Ofrecer mejores planes que los de la competencia.</p> <p>* (7-8)(1): Crear políticas de captación de efectivo tales como retención de utilidades y cobro oportuno de cartera con el fin de mantener la liquidez apropiada para evitar contingencias en el sector crediticio y tributario.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de control 2. Sección de servicio al cliente 3. Programas de motivación para el personal 4. Evaluación del desempeño 5. Departamento de personal 6. Descuentos y créditos 7. Base de datos de la competencia 	<p>* (2-6)(3-5-9): Incentivar la lealtad del consumidor mejorando sus políticas de servicio al cliente durante y después de la venta mediante promociones y garantías.</p> <p>* (1-4-5-3)(3-1): Crear programas de evaluación del desempeño mediante el desarrollo y seguimiento del talento humano.</p> <p>* (4-5)(3): ofrecer programas de capacitación y actualización de conocimientos que desarrolle factores claves de ventaja competitiva.</p> <p>* (2-1-5)(3-9): Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad.</p> <p>* (7)(1-4-6): Desarrollar un plan de contingencias para posibles situaciones de incertidumbre que se presenten con el servicio.</p> <p>* (2-1)(2-5): Ampliar y establecer las políticas de garantías más atractivas para el cliente.</p>	<p>* (3-5)(6-7): Crear sistemas de información ágiles y oportunos en los cuales se divulga la misión, visión, objetivos y estrategias para aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y así atacar la resistencia al cambio, la desmotivación.</p> <p>* (1)(5-9): Analizar los diferentes factores del entorno que pueden influir en la distribución de los equipos tales como guerrilla, delincuencia común, dificultades en el transporte.</p> <p>* (5-3)(3-6): Crear un departamento de personal, el cual evalúe y desarrolle políticas de bienestar para sus trabajadores en cuanto a promoción, incentivos salariales, capacitación y demás compensaciones.</p> <p>* (3-4-5)(3): Iniciar programas de evaluación del desempeño para estimular la permanencia del personal.</p>

Tabla 21. Análisis DOFA EMLASA S.A

	2. Competitividad en precios 3. Participación en el mercado 4. Telecomunicaciones 5. Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico 6. Globalización de la información 7. Nivel de tecnología 8. Automatización 9. Influencia de la tecnología en la satisfacción del cliente	2. Crisis económica 3. Salario mínimo 4. Desempleo 5. Incremento del índice delictual 6. Posibilidad de entrada de nuevas firmas a la industria 7. Resistencia a cambios tecnológicos 8. Nivel de tecnología utilizada por la competencia 9. Actividades terroristas
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Comunicación y control gerencial 2. Agresividad para enfrentar a la competencia 3. Fuerza de producto, calidad, exclusividad 4. Participación en el mercado 5. Experiencia técnica 6. Selección e inducción del personal 7. Acceso a capital cuando lo requiere 8. Rentabilidad, liquidez 9. Habilidad para competir con comisiones 10. Crecimiento de ventas 11. Capacidad de innovación 12. Delegación de funciones	*(10-9) : Aumentar las ventas gracias a la cobertura nacional en todo el país y el roaming internacional. *(7-3): Obtener mas subdistribuidores gracias al pago de quincena inmediata . *(4-10)(1-3): Expandir sus operaciones a otras ciudades del país. *(3-4-10)(3-6): Crear CPS para facilitar al usuario el pago oportuno de sus facturas y la atención personalizada.	*(10-5) Incrementar las ventas apoyandonos en la necesidad de estar comunicados por cualquier adversidad.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Sistemas de control 2. Sección de servicio al cliente 3. Programas de motivación para el personal 4. Evaluación del desempeño 5. Departamento de personal 6. Descuentos y créditos 7. Base de datos de la competencia	*(1-7) Garantizar la optimización de recursos a los subdistribuidores por medio de un alto nivel de tecnología como lo es la página de internet de emlasa para la información en el momento requerido. *(7-3): Atender de la mejor manera a los subdistribuidores que vienen desmotivados de las condiciones que ponen otros distribuidores para así ganar mas participación en el mercado.	*(2-1): Resaltar a los clientes que el impuesto gravable obligatorio, no permita que le parezca costosa la tenencia de un plan postpago. *(2-6) : Minimizar el impacto de nuevas operadoras en el mercado por medio de un excelente servicio a los subdistribuidores.

8. ESTUDIO LEGAL

Para ser un Distribuidor de COMCEL S.A; es necesario:

1. Que la empresa ya este constituida y que presente los estados financieros de los dos últimos años y del ultimo trimestre del año vigente.
2. La declaración de renta o certificado de ingresos de los socios de los dos últimos años.
3. La consulta en las centrales de riesgos de los socios.
4. El certificado de existencia y representación legal en Colombia.
5. Los certificados de antecedentes judiciales de los socios.
6. La hoja de vida de los representantes legales.
7. El pago del IVA de los dos últimos bimestres.
8. El certificado de libertad de los bienes inmuebles.

De esta manera la empresa se legalizo bajo el nombre de EMLASA S.A, y se constituyo como una sociedad anónima.

El capital social de la empresa estará constituido por los aportes de los socios, el cual asciende a \$200.000.000 de pesos y en la Cámara de Comercio (Anexo N°12) se especifica así:

- **Capital Autorizado:** \$400.000
No de acciones 400
Valor Nominal: \$1.000.000
- **Capital Suscrito :** Valor \$200.000.000
No de acciones 200
Valor Nominal: \$1.000.000

- **Capital Pagado:** valor \$ 200.000.000

No de acciones 200

Valor Nominal: \$1.000.000

En la sociedad anónima la responsabilidad de los socios es proporcional a las acciones que posean. La participación en las utilidades es también proporcional a estas acciones.

La sociedad será administrada por la junta directiva conformada por los socios capitalistas (gestores del proyecto) y un gerente general nombrado por el seno de la junta. La administración corresponde a los socios, pero se delegara funciones a un gerente previamente escogido por la junta directiva. Este llevara la representación legal de EMLASA S.A.

Para su administración se nombra un Gerente o un Presidente, el cual a su vez es gobernado por una Junta Directiva, que a su vez es nombrada por la Asamblea General de Accionistas²⁸. La duración es de tiempo definido, el cual debe fijarse en la escritura social.

La junta se reunirá ordinariamente una vez al año en la fecha que sea convocada por la gerencia general. Anualmente a 31 de diciembre, se cortaran las cuentas y el gerente general de la sociedad realizara un inventario y balance que se presentara con detalle a la junta. Las utilidades que se obtengan del ejercicio de la empresa serán distribuidas entre los socios, dependiendo del monto de sus aportes, una vez se hagan las reservas de ley.

Para el caso específico de EMLASA S.A, esta es una empresa constituida desde diciembre de 1958 de esta forma COMCEL mira con muy buenos ojos la

²⁸ RIOS MEJIA Aquilino. Curso de contabilidad. ED. Bedout. Décima octava edición. Pg 32-33

estabilidad de esta empresa en donde su Capital Autorizado es de \$200.000.000 millones de pesos.

Además, COMCEL entrega un formulario a los que están interesados en formar parte de su red de distribución, de ellos depende que cumplan con todos los requisitos para ser aprobados, por confidencialidad de la empresa no se adjunto los documentos requeridos por COMCEL; en el Anexo N°13 se puede observar detalladamente el formulario donde especifica los requisitos que se debe cumplir para ser distribuidor.

COMCEL también entrega un formulario donde se especifica los requisitos para la apertura de un punto de Comcel (Anexo N°14), ya para el caso de una boutique o un CPS que es un centro de pagos y servicios.

Para la Cámara de Comercio se hizo una ampliación en el objeto social para comercializar los productos de COMCEL por medio de un acta, en donde se reunieron los socios y especificaron primero que:

- La nueva representante legal seria Mariela Borrego de Galeano
- Que la vigencia de la sociedad será hasta diciembre 31 de 2050
- La ampliación del objeto social, la prestación por cuenta propia o de terceros, de servicios de telecomunicaciones, servicios de valor agregado de cubrimiento nacional y en conexión con el extranjero, telefonía local, nacional, internacional y de televisión abierta o cerrada por suscripción de carácter local o nacional, todo con arreglo a las normas pertinentes y previas las autorizaciones y concesiones de ley.
- Así como en materia de marketing manejo de base de datos, servicios de tele marketing propaganda y publicidad. Además desarrollará también

directamente a través de terceros la explotación comercial e industrial para el mercado interno y externo en el ramo de equipos, muebles sistematización y procesamiento de datos, conmutación telefónica, fotocopiado, vídeo televisión, microfilmación, ayudas audiovisuales, entre otros.

También, la empresa deberá diligenciar el formulario de Registro Único Tributario RUT (Anexo 15). El Registro Único Tributario, RUT, constituye el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN

9. ESTUDIO FINANCIERO Y ECONOMICO

9.1 BALANCE INICIAL

En el balance inicial de EMLASA S.A., el aporte de los socios esta depositado un 50% en la caja y un 50% en los bancos.

EMLASA S.A. Inicio operaciones el 1 de enero de 2005, de esta manera este corresponde al primer año fiscal para la empresa.

Tabla 22. EMLASA S.A
BALANCE GENERAL INICIAL
1 DE ENERO DE 2005

ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 100,000,000	
BANCOS Y CORPORACIONES	\$ 100,000,000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 200,000,000	
ACTIVOS FIJOS		
EDIFICIOS	\$ 0	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 0	
AJUSTES POR INFLACION	\$ 0	
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS	\$ 200,000,000	
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
PROVEEDORES NACIONALES		\$ 0
DEUDAS CON SOCIOS Y ACCIONISTAS		\$ 0
PROVISION IMPORRENTA		\$ 0
IMPUESTOS POR PAGAR		\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 0
PASIVO LARGO PLAZO		\$ 0
OBLIGACIONES LABORALES		\$ 0
OBLIG. FINANCIERAS LARGO PLAZO		\$ 0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		\$ 0
TOTAL PASIVO		\$ 0
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		\$ 200,000,000
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES		\$ 0
UTILIDAD DE EJERCICIO		\$ 0
RESERVA LEGAL		\$ 0
REVALORIZACION PATRIMONIO		\$ 0
TOTAL PATRIMONIO		\$ 200,000,000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 200,000,000
SUMAS IGUALES	\$ 200,000,000	\$ 200,000,000

9.2 RELACION DE INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

9.2.1 Inversión total del proyecto: El monto total de las inversiones para la empresa son del orden de \$200.000.000 distribuidos en \$45.663.000 por concepto de Gastos Preoperativos (Tabla 23); \$20.000.000 por costos de adecuación e instalaciones (Tabla 24); \$45.398.900 en Inversiones Fijas (Tabla 26) y \$108.938.100 para Capital de Trabajo (Tabla 31).

9.2.1.1 Inversión en activos diferidos: Se consideran los gastos por concepto de adecuación y organización, diseño de la página Web, la publicidad para el primer año, el entrenamiento de personal y el software administrativo y de diseño. El monto de estos Gastos Preoperativos se amortiza a cinco años (Tabla 25).

Tabla 23. Inversión en Gastos Diferidos

Detalle de inversiones	Costo
Gastos de adecuacion y organización	\$ 20,000,000
Diseño pagina web	\$ 3,000,000
Publicidad	\$ 16,800,000
Entrenamiento de personal	\$ 3,000,000
Software administrativo y diseño	\$ 2,863,000
Total gastos preoperativos	\$ 45,663,000

Tabla 24. Costos de adecuación e instalaciones

Gastos de adecuacion de instalaciones	\$ 20,000,000
Mano de obra	\$ 8,000,000
Materiales	\$ 12,000,000

Tabla 25. Amortización a Gastos Diferidos

ACTIVO INTANGIBLE	AÑOS AMORTIZACION	COSTO DEL ACTIVO	VALOR AMORTIZACION ANUAL				
			1	2	3	4	5
Gastos preoperativos	5	\$ 45,663,000	\$ 9,132,600	\$ 9,132,600	\$ 9,132,600	\$ 9,132,600	\$ 9,132,600
			\$36,530,400	\$27,397,800	\$18,265,200	\$9,132,600	\$0

9.2.1.2 Inversión en Muebles y Equipo de Oficina: Para llevar acabo las diferentes actividades y operaciones dentro de la empresa, es necesario la dotación para hacer posible el trabajo de todo el personal. El monto de inversión previsto por este concepto es de \$45.398.900 (Tabla 26).

Tabla 26. Inversión en Muebles y Equipos de Oficina

Detalle de inversiones	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida util (Años)
Escritorios	8	\$ 285,400	\$ 2,283,200	10
Puestos de trabajo	4	\$ 332,800	\$ 1,331,200	10
Silla rimax	80	\$ 15,000	\$ 1,200,000	10
Silla fija	30	\$ 67,200	\$ 2,016,000	10
Tableros acrilicos	4	\$ 105,000	\$ 420,000	10
Estanterias	10	\$ 42,300	\$ 423,000	10
Mesa	5	\$ 170,500	\$ 852,500	10
Alarma	1	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	5
Aspiradora	1	\$ 179,000	\$ 179,000	5
Impresora	6	\$ 256,000	\$ 1,536,000	5
Computadores	12	\$ 1,950,000	\$ 23,400,000	5
Pistola laser para bodega	1	\$ 900,000	\$ 900,000	5
Cafetera	1	\$ 68,000	\$ 68,000	5
Fotocopiadora	1	\$ 5,780,000	\$ 5,780,000	5
Fax	1	\$ 280,000	\$ 280,000	5
Telefonos	10	\$ 63,000	\$ 630,000	5
Servidor	1	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	5
Total de inversion			\$ 45,398,900	

9.2.1.3 Depreciación de Activos: El método que utilizamos para llevar a cabo la depreciación de los activos administrativos y de venta fue el método de línea recta, ya que por medio de este una parte igual del costo del activo se distribuye en cada período de uso; además este método es el más adecuado cuando se usa un activo de una manera uniforme cada año (Tabla 27 y 28). Los activos fijos se deprecian a 10 años y los computadores se deprecian a 5 años por motivos de obsolescencia tecnológica.

Tabla 27. Depreciación Activos Administración Muebles de Oficina

Detalle de inversiones	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil (Años)	Depreciacion anual
Escritorio sencillo	8	\$ 285,400	\$ 2,283,200	10	\$ 228,320
Silla fija	20	\$ 67,200	\$ 1,344,000	10	\$ 134,400
Mesa	3	\$ 170,500	\$ 511,500	10	\$ 51,150
Aspiradora	1	\$ 179,000	\$ 179,000	5	\$ 35,800
Impresora	5	\$ 256,000	\$ 1,280,000	5	\$ 256,000
Computadores	10	\$ 1,950,000	\$ 19,500,000	5	\$ 3,900,000
Fax	1	\$ 280,000	\$ 280,000	5	\$ 56,000
Telefonos	8	\$ 63,000	\$ 504,000	5	\$ 100,800
Cafetera	1	\$ 68,000	\$ 68,000	5	\$ 13,600
Servidor	1	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	5	\$ 260,000
Total depreciacion			\$ 27,249,700		\$ 5,036,070

Tabla 28. Depreciación Activos Ventas

Detalle de inversiones	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil (Años)	Depreciacion anual
Puestos de trabajo	4	\$ 332,800	\$ 1,331,200	10	\$ 133,120
Silla fija	10	\$ 67,200	\$ 672,000	10	\$ 67,200
Silla rimax	80	\$ 15,000	\$ 1,200,000	10	\$ 120,000
Tableros acrílicos	4	\$ 105,000	\$ 420,000	10	\$ 42,000
Estanterias	10	\$ 42,300	\$ 423,000	10	\$ 42,300
Mesa	2	\$ 170,500	\$ 341,000	10	\$ 34,100
Fotocopiadora	1	\$ 5,780,000	\$ 5,780,000	5	\$ 1,156,000
Alarma	1	\$ 2,800,000	\$ 2,800,000	5	\$ 560,000
Impresora	1	\$ 256,000	\$ 256,000	5	\$ 51,200
Computadores	2	\$ 1,950,000	\$ 3,900,000	5	\$ 780,000
Telefonos	2	\$ 63,000	\$ 126,000	5	\$ 25,200
Pistola laser para bodega	1	\$ 900,000	\$ 900,000	5	\$ 180,000
Total depreciacion			\$ 18,149,200		\$ 3,191,120

9.2.2 Fuentes de financiación: Se contará con una fuente de financiación interna constituida por los aportes de los socios, el cual suma \$200.000.000 de pesos, por tal motivo no se necesitará intermediarios financieros ni de ninguna otra entidad financiera que se dedique a realizar créditos para la creación de nuevas empresas.

9.3 PROGRAMA DE INVERSIONES

Las inversiones programadas durante el año 2004, es decir el primer año de la empresa, serán de \$200.000.000 pesos, distribuidos en Inversión Fija el 46% y en Capital de Trabajo el 54% restante (Tabla 29).

**Tabla 29. Programa de Inversiones
(Términos Corrientes)**

Concepto	Año 1
Inversion fija	\$ 91,061,900
Capital de trabajo	\$ 108,938,100
Total de inversiones	\$ 200,000,000

9.3.1 Programa de Inversión Fija: La inversión fija se realizara durante el primer año de operación, por un monto de \$91.061.900 (Tabla 30).

Tabla 30. Inversión fija

Concepto	Año 1
Activos fijos	
Muebles y equipos de oficina	\$ 45,398,900
Activos diferidos	
Gastos preoperativos	\$ 45,663,000
Total inversion fija	\$ 91,061,900

9.3.2 Inversión en Capital de Trabajo: Corresponde al monto con el cual EMLASA S.A va a llevar a cabo sus operaciones (Tabla 31).

**Tabla 31. Inversión en Capital de Trabajo
(Términos Corrientes)**

Concepto	Año 1
Capital de trabajo	\$ 108,938,100

9.4 ESTADOS FINANCIEROS A MOMENTO CERO

9.4.1 Flujo de Efectivo. En este se ve reflejado el total de ingresos y las erogaciones por inversión un día antes de iniciar actividades (Tabla 32).

Tabla 32. EMLASA S.A.
FLUJO DE EFECTIVO A MOMENTO CERO
1 DE ENERO DE 2005

	MOMENTO 0
INGRESOS	
CAJA	\$ 100,000,000
BANCOS	\$ 100,000,000
TOTAL INGRESOS	\$ 200,000,000
ERONGACIONES POR INVERSION	
INVERSION ACTIVOS FIJOS	\$ 45,398,900
PREOPERATIVOS	\$ 45,663,000
TOTAL ERONGACIONES	\$ 91,061,900
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 108,938,100
SALDO FINAL DE EFECTIVO	\$ 108,938,100

9.4.2 Balance inicial Momento cero: A diferencia del balance inicial, en este se observa el saldo de efectivo luego de la inversión en muebles, equipos y los gastos preoperativos (Tabla 33).

Tabla 33. EMLASA S.A.
BALANCE INICIAL A MOMENTO CERO
1 DE ENERO DE 2005

ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
CAJA	\$ 100,000,000	
BANCOS Y CORPORACIONES	\$ 54,601,100	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 154,601,100	
ACTIVOS FIJOS		
EDIFICIOS		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 45,398,900	
AJUSTES POR INFLACION		
DEPRECIACION ACUMULADA		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 45,398,900	
TOTAL ACTIVOS	\$ 200,000,000	
PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
PROVEEDORES NACIONALES		
DEUDAS CON SOCIOS Y ACCIONISTAS		
PROVISION IMPORRENTA		
IMPUESTOS POR PAGAR		
TOTAL PASIVO CORRIENTE		
PASIVO LARGO PLAZO		
OBLIGACIONES LABORALES		
OBLIG. FINANCIERAS LARGO PLAZO		
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		
TOTAL PASIVO		
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		\$ 200,000,000
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES		
UTILIDAD DE EJERCICIO		
RESERVA LEGAL		
REVALORIZACION PATRIMONIO		
TOTAL PATRIMONIO		\$ 200,000,000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 200,000,000
SUMAS IGUALES	\$ 200,000,000	\$ 200,000,000

9.5 SISTEMA PRESUPUESTAL

El sistema presupuestal nos es de utilidad para la cuantificación de los objetivos de la empresa. Para el caso de EMLASA S.A., se tomo en cuenta el presupuesto de costos y gastos, el presupuesto de ingreso por ventas y el presupuesto de flujo de caja. (Tabla 34)

Los gastos y costos de la empresa son afectados anualmente por la inflación, por tal motivo, se proyectaron los índices de arrendamiento y salario mínimo, tomando como base las metas operativas de la inflación proporcionadas por el Banco de la Republica para los próximos 5 años.

El presupuesto de ingresos por ventas es afectado anualmente por el crecimiento en ventas de la empresa, el cual es de un 5% cada año.

Tabla 34. EMLASA S.A. SISTEMA PRESUPUESTAL

PRESUPUESTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$2,957,493,850	\$3,105,368,543	\$3,260,636,970	\$3,423,668,818	\$3,594,852,259
COSTO VENTAS	\$2,306,029,423	\$2,421,330,894	\$2,542,397,439	\$2,669,517,311	\$2,802,993,176
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$269,370,139	\$285,903,530	\$301,453,672	\$316,452,799	\$330,727,192
GASTOS DE VENTAS	\$170,838,911	\$199,689,637	\$211,637,924	\$223,691,105	\$235,801,489

9.5.1 Proyección de la inflación: El fenómeno de la inflación se define como un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación tiene cierta capacidad para promover el crecimiento económico, básicamente, en aquellas economías que muestran bajos niveles de ingresos y

por tanto, una baja capacidad para generar ahorro que permita financiar inversiones, incrementar el empleo y en general, la actividad productiva²⁹.

De esta forma tendremos en cuenta la inflación actual y las proyecciones inflacionarias realizadas por el Banco de la Republica, ya que el presente proyecto se analiza para los próximos 5 años y para el ajuste de sus gastos y los costos anuales, se tendrá en cuenta las variaciones de la inflación.

Para el año 2004, la inflación fue de 5.50%. Para el año 2005 La Junta Directiva del Banco de la República en su sesión del 5 de noviembre de 2004, fijó la meta de inflación entre 4.5% y 5.5%, con una meta puntual de 5% para efectos legales.

La meta de inflación para los años 2006 al 2010 estará entre un 3% y un 5%, en línea con el propósito de converger hacia una inflación de largo plazo de 3% de acuerdo con las metas operativas del Banco de la Republica (Tabla 35), con base en esta información se ajustarán todos los gastos del proyecto.

Tabla 35. Metas operativas para la inflación.

Año	Metas operativas para la inflacion
2004	5.50%
2005	5.00%
2006	4.50%
2007	4.00%
2008	3.50%
2009	3.00%
2010	3.00%

Fuente: Estudios económicos. Banco de la República.

²⁹ www.banrep.gov.co/economia/consulta-meta-inflacion20004.htm

9.5.2 Presupuesto de costos y gastos: Para calcular todos los gastos y costos del estudio, se tuvo presente las variaciones inflacionarias para que de esta manera se tenga una proyección real para los cinco años del estudio. En la tabla N° 36, se observa la inflación y los porcentajes de aumento del salario y los arriendos desde el año 2004 hasta el año 2010.

Tabla 36. Proyecciones de la inflación, salario mínimo y arriendo.

Año	Metas operativas para la inflacion	Salario Minimo	Arriendos
2004	5.50%	7.83%	5.56%
2005	5.00%	6.56%	5.77%
2006	4.50%	6.06%	5.27%
2007	4.00%	5.56%	4.77%
2008	3.50%	5.06%	4.27%
2009	3.00%	4.56%	3.77%
2010	3.00%	4.56%	3.77%

9.5.2.1 Costo de Nomina: EMLASA S.A., contará en la nómina administrativa con el presidente, un vicepresidente administrativo, un contador, un asistente financiero, un jefe de activaciones, dos recepcionistas de ventas, tres de poliedro, uno en bodega, dos tesoreros, un mensajero, un auxiliar de cafetería y un vigilante. Los costos de esta nómina ascienden para el primer año a \$251.724.069 incluyendo las prestaciones legales vigentes (Tabla 37 y 38); y en la nomina de ventas contará con un vicepresidente comercial y con cuatro coordinadores comerciales. Los costos son para el primer año de \$103.447.791 pesos en total. Los sueldos mas prestaciones de todo el personal suman \$ 355.171.860 pesos para el primer año (Tabla 39 y 40).

Tabla 37. Costos y Gastos de nomina Administrativa para los años 1, 2 y 3.

Cargo	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Sueldo mes	Aux. Trans	Total devengado Año 1	Sueldo mes	Aux. Trans	Total devengado Año 2	Sueldo mes	Aux. Trans	Total devengado Año 3
ADMINISTRACION									
Presidente	\$ 3,000,000		\$ 36,000,000	\$ 3,181,800		\$ 38,181,600	\$ 3,358,708		\$ 40,304,497
Vicepresidente administrativo	\$ 2,100,000		\$ 25,200,000	\$ 2,227,260		\$ 26,727,120	\$ 2,351,096		\$ 28,213,148
Contador	\$ 1,200,000		\$ 14,400,000	\$ 1,272,720		\$ 15,272,640	\$ 1,343,483		\$ 16,121,799
Asistente financiero	\$ 458,000	\$ 44,500	\$ 6,030,000	\$ 485,755	\$ 47,197	\$ 6,395,418	\$ 512,763	\$ 49,821	\$ 6,751,003
Jefe activaciones	\$ 1,300,000		\$ 15,600,000	\$ 1,378,780		\$ 16,545,360	\$ 1,455,440		\$ 17,465,282
Recepcion de ventas 1	\$ 381,500	\$ 44,500	\$ 5,112,000	\$ 404,619	\$ 47,197	\$ 5,421,787	\$ 427,116	\$ 49,821	\$ 5,723,239
Recepcion de ventas 2	\$ 381,500	\$ 44,500	\$ 5,112,000	\$ 404,619	\$ 47,197	\$ 5,421,787	\$ 427,116	\$ 49,821	\$ 5,723,239
Poliedro 1	\$ 381,500	\$ 44,500	\$ 5,112,000	\$ 404,619	\$ 47,197	\$ 5,421,787	\$ 427,116	\$ 49,821	\$ 5,723,239
Poliedro 2	\$ 381,500	\$ 44,500	\$ 5,112,000	\$ 404,619	\$ 47,197	\$ 5,421,787	\$ 427,116	\$ 49,821	\$ 5,723,239
Poliedro 3	\$ 381,500	\$ 44,500	\$ 5,112,000	\$ 404,619	\$ 47,197	\$ 5,421,787	\$ 427,116	\$ 49,821	\$ 5,723,239
Bodega	\$ 408,000	\$ 44,500	\$ 5,430,000	\$ 432,725	\$ 47,197	\$ 5,759,058	\$ 456,784	\$ 49,821	\$ 6,079,262
Tesoreria 1	\$ 458,000	\$ 44,500	\$ 6,030,000	\$ 485,755	\$ 47,197	\$ 6,395,418	\$ 512,763	\$ 49,821	\$ 6,751,003
Tesoreria 2	\$ 458,000	\$ 44,500	\$ 6,030,000	\$ 485,755	\$ 47,197	\$ 6,395,418	\$ 512,763	\$ 49,821	\$ 6,751,003
Mensajero	\$ 381,500	\$ 44,500	\$ 5,112,000	\$ 404,619	\$ 47,197	\$ 5,421,787	\$ 427,116	\$ 49,821	\$ 5,723,239
Auxiliar cafeteria	\$ 381,500	\$ 44,500	\$ 5,112,000	\$ 404,619	\$ 47,197	\$ 5,421,787	\$ 427,116	\$ 49,821	\$ 5,723,239
Vigilante	\$ 381,500	\$ 44,500	\$ 5,112,000	\$ 404,619	\$ 47,197	\$ 5,421,787	\$ 427,116	\$ 49,821	\$ 5,723,239
Sub Total	\$ 12,434,000	\$ 534,000	\$ 155,616,000	\$ 13,187,500	\$ 566,360	\$ 165,046,330	\$ 13,920,725	\$ 597,850	\$ 174,222,906
Cesantias			\$ 12,968,000			\$ 13,753,861			\$ 14,518,575
Prima			\$ 12,968,000			\$ 13,753,861			\$ 14,518,575
Vacaciones			\$ 6,484,000			\$ 6,876,930			\$ 7,259,288
Int/ Cesantias			\$ 1,556,160			\$ 1,650,463			\$ 1,742,229
Aportes parafiscales			\$ 13,428,720			\$ 14,242,500			\$ 15,034,383
salud			\$ 11,936,640			\$ 12,660,000			\$ 13,363,896
pension			\$ 16,785,900			\$ 18,396,563			\$ 19,419,412
ARP			\$ 778,866			\$ 826,065			\$ 871,994
Sub Total			\$ 76,906,286			\$ 82,160,244			\$ 86,728,354
Revisor Fiscal * honorarios	\$ 50,000		\$ 600,000	\$ 53,030		\$ 636,360	\$ 55,978		\$ 671,742
TOTAL			\$ 233,122,286			\$ 247,842,934			\$ 261,623,001
Pago a CONESAD**			\$ 18,601,783			\$ 19,776,526			\$ 20,876,101
TOTAL ADMINISTRACION			\$ 251,724,069			\$ 267,619,460			\$ 282,499,102

Tabla 38. Costos y Gastos de nomina Administrativa para los años 4 y 5.

Cargo	AÑO 4			AÑO 5		
	Sueldo mes	Aux. Trans	Total devengado Año 4	Sueldo mes	Aux. Trans	Total devengado Año 5
ADMINISTRACION						
Presidente	\$ 3,528,659		\$ 42,343,905	\$ 3,689,566		\$ 44,274,787
Vicepresidente administrativo	\$ 2,470,061		\$ 29,640,733	\$ 2,582,696		\$ 30,992,351
Contador	\$ 1,411,463		\$ 16,937,562	\$ 1,475,826		\$ 17,709,915
Asistente financiero	\$ 538,709	\$ 52,342	\$ 7,092,604	\$ 563,274	\$ 54,729	\$ 7,416,027
Jefe activaciones	\$ 1,529,085		\$ 18,349,025	\$ 1,598,812	\$ 0	\$ 19,185,741
Recepcion de ventas 1	\$ 448,728	\$ 52,342	\$ 6,012,834	\$ 469,190	\$ 54,729	\$ 6,287,020
Recepcion de ventas 2	\$ 448,728	\$ 52,342	\$ 6,012,834	\$ 469,190	\$ 54,729	\$ 6,287,020
Poliedro 1	\$ 448,728	\$ 52,342	\$ 6,012,834	\$ 469,190	\$ 54,729	\$ 6,287,020
Poliedro 2	\$ 448,728	\$ 52,342	\$ 6,012,834	\$ 469,190	\$ 54,729	\$ 6,287,020
Poliedro 3	\$ 448,728	\$ 52,342	\$ 6,012,834	\$ 469,190	\$ 54,729	\$ 6,287,020
Bodega	\$ 479,898	\$ 52,342	\$ 6,386,872	\$ 501,781	\$ 54,729	\$ 6,678,114
Tesoreria 1	\$ 538,709	\$ 52,342	\$ 7,092,604	\$ 563,274	\$ 54,729	\$ 7,416,027
Tesoreria 2	\$ 538,709	\$ 52,342	\$ 7,092,604	\$ 563,274	\$ 54,729	\$ 7,416,027
Mensajero	\$ 448,728	\$ 52,342	\$ 6,012,834	\$ 469,190	\$ 54,729	\$ 6,287,020
Auxiliar cafeteria	\$ 448,728	\$ 52,342	\$ 6,012,834	\$ 469,190	\$ 54,729	\$ 6,287,020
Vigilante	\$ 448,728	\$ 52,342	\$ 6,012,834	\$ 469,190	\$ 54,729	\$ 6,287,020
Sub Total	\$ 14,625,114	\$ 628,101	\$ 183,038,585	\$ 15,292,019	\$ 656,743	\$ 191,385,144
Cesantias			\$ 15,253,215			\$ 15,948,762
Prima			\$ 15,253,215			\$ 15,948,762
Vacaciones			\$ 7,626,608			\$ 7,974,381
Int/ Cesantias			\$ 1,830,386			\$ 1,913,851
Aportes parafiscales			\$ 15,795,123			\$ 16,515,381
salud			\$ 14,040,110			\$ 14,680,339
pension			\$ 20,402,034			\$ 21,332,367
ARP			\$ 916,117			\$ 957,892
Sub Total			\$ 91,116,808			\$ 95,271,735
Revisor Fiscal * honorarios	\$ 58,811		\$ 705,732	\$ 61,493		\$ 737,913
TOTAL			\$ 274,861,125			\$ 287,394,792
Pago a CONESAD**			\$ 21,932,431			\$ 22,932,550
TOTAL ADMINISTRACION			\$ 296,793,556			\$ 310,327,342

* Pago por honorarios

** El total se multiplica por el 8%

Tabla 39. Costos y Gastos de nomina de Ventas para los años 1, 2 y 3.

Cargo	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Sueldo mes	Aux. Trans	Total devengado Año 1	Sueldo mes	Aux. Trans	Total devengado Año 2	Sueldo mes	Aux. Trans	Total devengado Año 3
VENTAS									
Vicepresidente comercial	\$ 2,100,000		\$ 25,200,000	\$ 2,227,260		\$ 26,727,120	\$ 2,351,096		\$ 28,213,148
Coordinador comercial 1	\$ 800,000		\$ 9,600,000	\$ 848,480		\$ 10,181,760	\$ 895,655		\$ 10,747,866
Coordinador comercial 2	\$ 800,000		\$ 9,600,000	\$ 848,480		\$ 10,181,760	\$ 895,655		\$ 10,747,866
Coordinador comercial 3	\$ 800,000		\$ 9,600,000	\$ 848,480		\$ 10,181,760	\$ 895,655		\$ 10,747,866
Coordinador comercial 4	\$ 800,000		\$ 9,600,000	\$ 848,480		\$ 10,181,760	\$ 895,655		\$ 10,747,866
Sub Total	\$ 5,300,000	\$ 0	\$ 63,600,000	\$ 5,621,180	\$ 0	\$ 67,454,160	\$ 5,933,718	\$ 0	\$ 71,204,611
Cesantias			\$ 5,300,000			\$ 5,621,180			\$ 5,933,718
Prima			\$ 5,300,000			\$ 5,621,180			\$ 5,933,718
Vacaciones			\$ 2,650,000			\$ 2,810,590			\$ 2,966,859
Int/ Cesantias			\$ 636,000			\$ 674,542			\$ 712,046
Aportes parafiscales			\$ 5,724,000			\$ 6,070,874			\$ 6,408,415
salud			\$ 5,088,000			\$ 5,396,333			\$ 5,696,369
pension			\$ 7,155,000			\$ 7,841,546			\$ 8,277,536
ARP			\$ 331,992			\$ 352,111			\$ 371,688
Sub Total			\$ 32,184,992			\$ 34,388,356			\$ 36,300,348
TOTAL			\$ 95,784,992			\$ 101,842,516			\$ 107,504,959
Pago a CONESAD			\$ 7,662,799			\$ 8,147,401			\$ 8,600,397
TOTAL VENTAS			\$ 103,447,791			\$ 109,989,917			\$ 116,105,356
TOTAL GASTOS DE MANO DE OBRA			\$ 355,171,860			\$ 377,609,377			\$ 398,604,458

* El total se multiplica por el 8%

Tabla 40. Costos y Gastos de nomina de Ventas para los años 4 y 5.

Cargo	AÑO 4			AÑO 5		
	Sueldo mes	Aux. Trans	Total devengado Año 4	Sueldo mes	Aux. Trans	Total devengado Año 5
VENTAS						
Vicepresidente comercial	\$ 2,470,061		\$ 29,640,733	\$ 2,582,696		\$ 30,992,351
Coordinador comercial 1	\$ 940,976		\$ 11,291,708	\$ 983,884		\$ 11,806,610
Coordinador comercial 2	\$ 940,976		\$ 11,291,708	\$ 983,884		\$ 11,806,610
Coordinador comercial 3	\$ 940,976		\$ 11,291,708	\$ 983,884		\$ 11,806,610
Coordinador comercial 4	\$ 940,976		\$ 11,291,708	\$ 983,884		\$ 11,806,610
Sub Total	\$ 6,233,964	\$ 0	\$ 74,807,565	\$ 6,518,232	\$ 0	\$ 78,218,790
Cesantias			\$ 6,233,964			\$ 6,518,232
Prima			\$ 6,233,964			\$ 6,518,232
Vacaciones			\$ 3,116,982			\$ 3,259,116
Int/ Cesantias			\$ 748,076			\$ 782,188
Aportes parafiscales			\$ 6,732,681			\$ 7,039,691
salud			\$ 5,984,605			\$ 6,257,503
pension			\$ 8,696,379			\$ 9,092,934
ARP			\$ 390,495			\$ 408,302
Sub Total			\$ 38,137,146			\$ 39,876,200
TOTAL			\$ 112,944,710			\$ 118,094,989
Pago a CONESAD			\$ 9,035,577			\$ 9,447,599
TOTAL VENTAS			\$ 121,980,287			\$ 127,542,588
TOTAL GASTOS DE MANO DE OBRA			\$ 418,773,843			\$ 437,869,931

* El total se multiplica por el 8%

Anualmente, los salarios se ajustaran de acuerdo a la inflación, de tal manera que para el año 2 el salario aumentara un 6.06%, para el año 3 un 5.56%, para el año 4 un 5.06%, y para el año 5 un 4.56%.

El revisor fiscal tendrá unos honorarios de \$ 50.000 para el primer año y aumentara cada año según la inflación.

De acuerdo a lo establecido por ley, el aporte para pensión para el año 2005 será del 11.25% sobre el salario menos el auxilio de transporte, y para el año 2006 y siguientes será de 11.625%, los demás gastos nominales se causaran de acuerdo a lo establecido por las leyes laborales Colombianas (Tabla 41).

Tabla 41. Cargas prestacionales

Carga Prestacional	Año 1	Año 2 y SS
Cesantías	100%	100%
Prima	100%	100%
Vacaciones	50%	50%
Int/ Cesantías	12%	12%
Aportes parafiscales	9%	9%
Salud	8%	8%
Pension	11.25%	11.625%
ARP	0.522%	0.522%

Todo el personal de EMLASA S.A está inscrito en la cooperativa CONESAD C.T.A, quienes son los encargados de administrar todo lo relacionado con los sueldos y salarios de todos los empleados, de esta manera EMLASA S.A le paga a la cooperativa un 8% del salario de cada empleado manteniendo este porcentaje constante para todos los años.

9.5.3 Resumen gastos de administración y ventas.

9.5.3.1 Gastos de administración: Comprenden los salarios del presidente, vicepresidente administrativo, un contador, un asistente financiero, un jefe de activaciones, dos recepcionistas de ventas, tres de poliedro, uno en bodega, dos tesoreros, un mensajero, un auxiliar de cafetería y un vigilante, además del revisor fiscal; los cuales como se mencionó anteriormente se ajustaron de acuerdo con las fluctuaciones inflacionarias. También están incluidos los gastos de energía eléctrica, teléfono, acueducto, depreciaciones, mantenimiento de la página Web y elementos de aseo y cafetería. Su valor para el primer año es de \$ 269.370.139 pesos.

De otra parte, los gastos de energía eléctrica, teléfono, acueducto y los elementos de aseo aumentarán en un 5% anual y el mantenimiento de la página Web aumentará en tan solo un 8% cada año (Tabla 42).

Tabla 42. Gastos de Administración

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NOMINA	\$ 251,724,069	\$ 267,619,460	\$ 282,499,102	\$ 296,793,556	\$ 310,327,342
DEPRECIACION	\$ 5,036,070	\$ 5,036,070	\$ 5,036,070	\$ 5,036,070	\$ 5,036,070
ENERGIA ELECTRICA	\$ 2,760,000	\$ 2,898,000	\$ 3,042,900	\$ 3,195,045	\$ 3,354,797
MANTENIMIENTO PAGINA WEB	\$ 250,000	\$ 270,000	\$ 291,600	\$ 314,928	\$ 340,122
ACUEDUCTO	\$ 2,400,000	\$ 2,520,000	\$ 2,646,000	\$ 2,778,300	\$ 2,917,215
TELEFONO	\$ 5,400,000	\$ 5,670,000	\$ 5,953,500	\$ 6,251,175	\$ 6,563,734
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	\$ 1,800,000	\$ 1,890,000	\$ 1,984,500	\$ 2,083,725	\$ 2,187,911
TOTAL GASTOS	\$ 269,370,139	\$ 285,903,530	\$ 301,453,672	\$ 316,452,799	\$ 330,727,192

9.5.3.2 Gastos de ventas: Comprenden los salarios del vicepresidente comercial y los coordinadores comerciales, además el arriendo del local que varia anualmente de acuerdo con la inflación, aumentando para el segundo año un 5.27% , para el tercer año un 4.77%, para el cuarto año un 4.27% , y para el quinto año un 3.77% .

También comprende los gastos de publicidad y papelería que aumentan en un 10% anual, los gastos de eventos e Internet aumentan en un 5% anual y la depreciación. (Tabla 43).

Tabla 43. Gastos de Ventas

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NOMINA	\$ 103,447,791	\$ 109,989,917	\$ 116,105,356	\$ 121,980,287	\$ 127,542,588
ARRIENDO LOCAL	\$ 18,000,000	\$ 18,948,600	\$ 19,852,448	\$ 20,700,148	\$ 21,480,543
PUBLICIDAD		\$ 18,480,000	\$ 20,328,000	\$ 22,360,800	\$ 24,596,880
EVENTOS	\$ 31,200,000	\$ 32,760,000	\$ 34,398,000	\$ 36,117,900	\$ 37,923,795
INTERNET	\$ 3,600,000	\$ 3,780,000	\$ 3,969,000	\$ 4,167,450	\$ 4,375,823
DEPRECIACION	\$ 3,191,120	\$ 3,191,120	\$ 3,191,120	\$ 3,191,120	\$ 3,191,120
UTILES Y PAPELERIA	\$ 11,400,000	\$ 12,540,000	\$ 13,794,000	\$ 15,173,400	\$ 16,690,740
TOTAL GASTOS	\$ 170,838,911	\$ 199,689,637	\$ 211,637,924	\$ 223,691,105	\$ 235,801,489

9.5.4 Presupuesto de ingresos por venta: La demanda insatisfecha en telefonía móvil celular para el año 2005 es de 509.869 personas.

El segmento cuantitativo del mercado para el proyecto es del 8% del total de la demanda insatisfecha es decir 40.789 personas para el primer año, para un total de ventas anuales de \$ 2.957.493.850 millones de pesos.

Para determinar las ventas del año 2 se tuvo en cuenta las ventas anuales del primer año, es decir \$2.957.493.850 millones de pesos y se le aplicó el incremento previsto el cual es del 5% para cada año.

Las ventas que obtendrá EMLASA S.A para las líneas telefónicas son aproximadas, pues se tomó en cuenta un promedio de las comisiones que Comcel S.A. le ofrece a la empresa por cada plan vendido, estas comisiones varían frecuentemente durante el año y EMLASA S.A como distribuidor debe acatar el precio que Comcel S.A. asigne (Tabla 44 y 45).

Para obtener el presupuesto de ingresos se asignó un porcentaje de participación a cada uno de los productos los cuales son las líneas pospago, prepago y las sim card; estos porcentajes son de acuerdo no solo con la demanda de cada uno sino, también de acuerdo con la utilidad que genera cada uno de ellos y así obtener la cantidad que se debe vender cada año.

El costo total es el 78% de las ventas de cada plan, pues son la sumatoria de las comisiones que EMLASA S.A debe pagar a sus subdistribuidores, al vicepresidente comercial y a los coordinadores comerciales, los cuales representan el 58%, 12% y 8% respectivamente (Tabla 46).

Para el caso de las sim card, Comcel S.A. las vende a \$15.000 pesos y cada distribuidor las puede vender al precio que desee sin exceder tampoco su utilidad sino debe ser un precio muy semejante a sus demás distribuidores (Tabla 47).

Tabla 44. Comisión planes pospago

PLAN COMISION	COMISION DE COMCEL S.A A
POSPAGO	
UP GRADE	50,000
25 MIGRACION	55,000
ESTUDIANTE CERRADO	55,000
ESTUDIANTE CERRADO WELCOME BACK	55,000
ESPECTACULAR CERRADO	70,000
PRACTICO CERRADO	80,000
WELCOME BACK CERRADO	80,000
NAVEGUE	80,000
ESTUDIANTE ABIERTO	80,000
PERSONAL CERRADO	95,000
ESPECTACULAR ABIERTO	95,000
RUMBA	110,000
TELEMIC	110,000
EJECUTIVO CERRADO	110,000
PRACTIVO ABIERTO	110,000
ORO CERRADO	110,000
PERSONAL ABIERTO	125,000
EJECUTIVO ABIERTO	135,000
ALTO VOLUMEN CERRADO	140,000
ORO ABIERTO	150,000
ALTO VOLUMEN ABIERTO	165,000
TOTAL COMISIONES	2,060,000
PROMEDIO COMISION	98,095

Tabla 45. Comisión planes prepago

PLAN COMISION	COMISION DE COMCEL S.A A
KIT PREPAGO	
ENTRE \$0 y \$259.999	44,500
ENTRE \$260.000 y \$289.999	49,500
ENTRE \$290.000 y \$499.999	56,500
DESDE \$500.000	62,500
TOTAL COMISIONES	213,000
PROMEDIO COMISION	53,250

Tabla 46. Participación de líneas telefónicas

	LINEAS TELEFONICAS	
	POSPAGO	PREPAGO
VENTAS *	\$2,400,724,000	\$434,402,850
COSTO TOTAL (78%)**	\$1,872,564,720	\$338,834,223
COMISION POR PLAN	\$98,095	\$53,250
COSTO UNITARIO	\$76,514	\$41,535
UTILIDAD ESPERADA UNITARIA	\$21,581	\$11,715
LINEAS PROYECTADAS***	\$24,473	\$8,158
PORCENTAJE PARTICIPACION	60%	20%

* Líneas proyectadas multiplicado por las comisiones

** Ventas multiplicado por el 78%

***Demanda insatisfecha (40.789) multiplicado por el porcentaje de participación

Tabla 47. Participación de Sim Card

	PORCENTAJE PARTICIPACION	VENTAS	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	UTILIDAD ESPERADA	SIM CARD PROYECTADAS
SIM CARD	20%	\$122,367,000	\$15,000	\$11,600	\$3,400	\$8,158

Para presupuestar los ingresos tomamos como precio base un promedio de cada una de las comisiones en líneas pospago y prepago, obteniendo un precio de venta de \$98.095 pesos para las líneas pospago, \$53.250 para las líneas prepago y para el caso de la sim card es un precio fijo de \$15.000 que determina Comcel S.A. Hay que tener en cuenta que estos valores pueden variar durante el transcurso del año (Ver tabla 48).

Tabla 48. Precio de venta por producto Año 1.

CONCEPTO	COSTOS	LINEAS TELEFONICAS		SIM CARD
		POSPAGO	PREPAGO	
COSTO FIJO TOTAL	\$440,209,050	\$264,125,430	\$88,041,810	\$88,041,810
COSTO VARIABLE TOTAL	\$2,306,029,423	\$1,872,564,720	\$338,834,223	\$94,630,480
UNIDADES PROYECTADAS		24,473	8,158	8,158
COSTO TOTAL POR UNIDAD		\$76,514	\$41,535	\$11,600
UTILIDAD ESPERADA		\$21,581	\$11,715	\$3,400
PRECIO DE VENTA		\$98,095	\$53,250	\$15,000
VENTAS TOTALES	\$2,957,493,850	\$2,400,724,000	\$434,402,850	\$122,367,000

9.5.5 Punto de equilibrio: El punto de equilibrio se calculó para cada producto tanto en unidades como en pesos, teniendo en cuenta las ventas del primer año del proyecto, del tal forma que, para las líneas en pospago se obtuvo un punto de equilibrio en 12.239 líneas y \$1.200.570.136 millones de pesos; Para las líneas en prepago se obtuvo en 7.515 líneas y \$388.419.750 millones de pesos (Tabla 49).

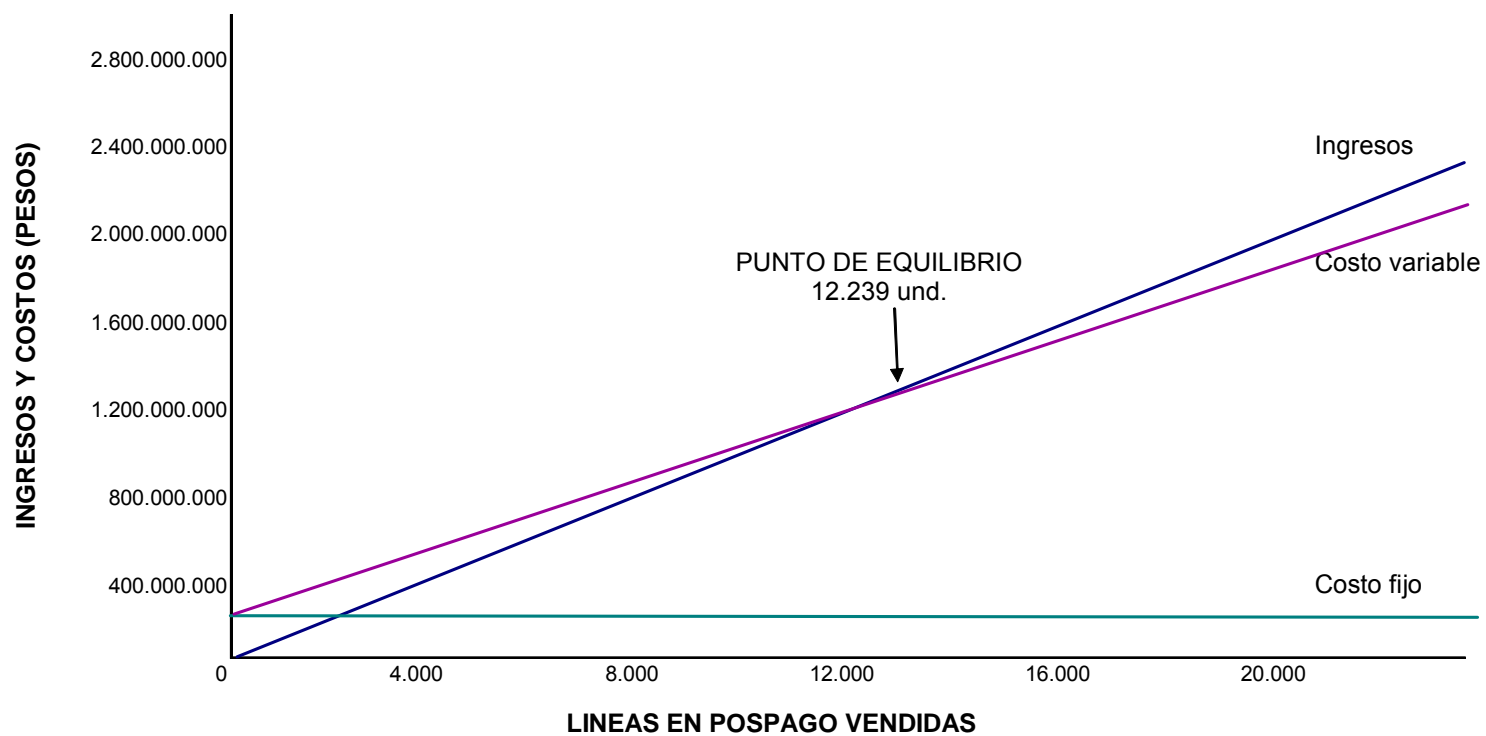
Para hallar el punto de equilibrio se utilizó la siguiente formula:

$$PE = \frac{\text{COSTO FIJO TOTAL}}{\text{PRECIO VENTA} - \text{COSTO VARIABLE UNIT.}}$$

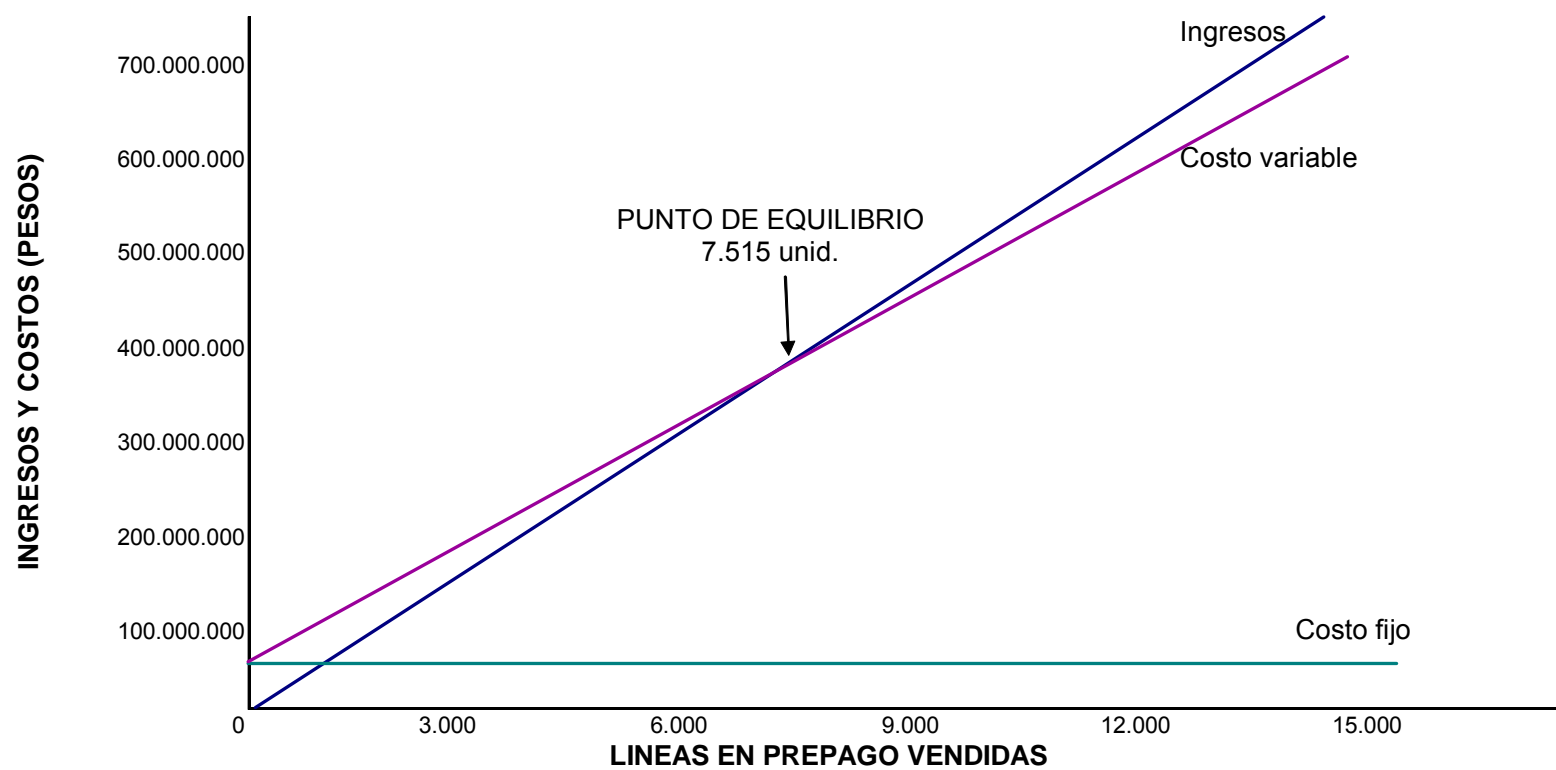
Tabla 49. Punto de equilibrio por producto. Año 1

CONCEPTO	LINEAS TELEFONICAS		SIM CARD
	POSPAGO	PREPAGO	
COSTO FIJO TOTAL	\$264,125,430	\$88,041,810	\$88,041,810
COSTO VARIABLE TOTAL	\$1,872,564,720	\$338,834,223	\$94,630,480
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$76,514	\$41,535	\$11,600
UNIDADES PROYECTADAS	24,473	8,158	8,158
PRECIO POR UNIDAD	\$98,095	\$53,250	\$15,000
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADE	\$12,239	\$7,515	\$25,895
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	\$1,200,570,136	\$400,190,045	\$388,419,750

Grafica 30. Punto de Equilibrio Año 1.
Líneas Pospago

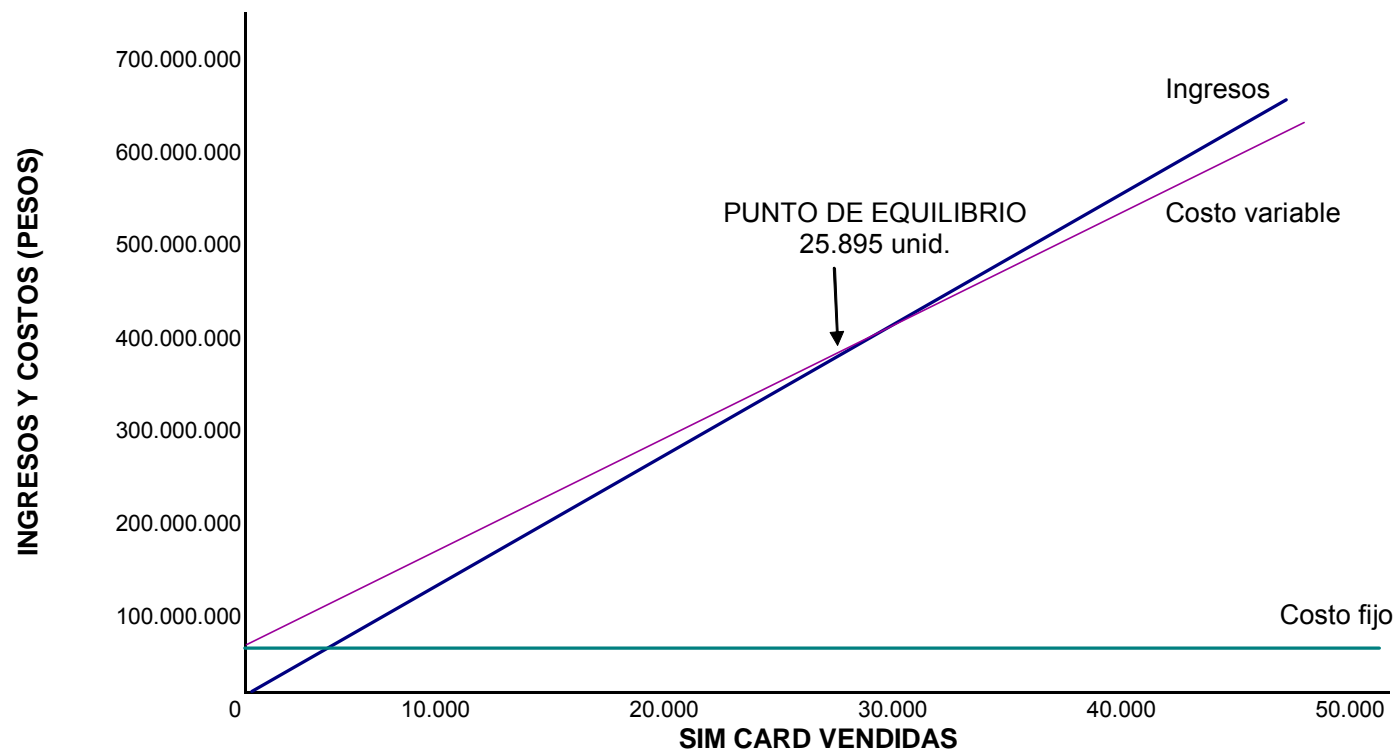


Grafica 31. Punto de Equilibrio Año 1.
Líneas Prepago



Grafica 32. Punto de Equilibrio Año 1.

Sim Card



9.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

En la tabla N° 50 se puede observar la cuenta de corrección monetaria para los cinco primeros años del proyecto, este valor se tendrá en cuenta en el balance general de cada año. Los estados financieros que debe presentar la administración al final de un año fiscal son el flujo de efectivo(Tabla 51), el estado de resultados(Tabla 52), el balance general(Tabla 53), el estado de cambios en la situación financiera y el estado de cambios en el patrimonio (Tabla 54 al 57),. Luego de la realización de estos estados financieros, se presentara un análisis financiero y el modelo dupont.

Para determinar el flujo de caja se tomaron todos los ingresos y egresos proyectados a cinco años. Las ventas para el primer año son de \$2.957.493.850 millones de pesos y se irá incrementando cada año en un 5%. El costo total de las líneas telefónicas y de la sim card son de \$2.306.029.423 millones de pesos y se aumentará proporcionalmente con las ventas.

Los gastos de la nómina administrativa para el primer año son de \$251.724.069 millones de pesos y los de ventas son de \$ 103.447.791 millones de pesos y aumentarán anualmente de acuerdo con la inflación estimada del período.

9.6.1 Estrategia Financiera:

EMLASA S.A., cuenta con una política de dividendos donde se establece que las utilidades que arroje el ejercicio de cada año no serán retenidas en su totalidad sino se entregara el 90% de las mismas y el otro 10% se quedara en la empresa para efectos de capitalización . Esta política se ha optado, luego de realizar un estudio de administración del efectivo, donde se concluyo que la empresa logra un buen apalancamiento con el 10% de las utilidades anuales y

que el retener un mayor porcentaje produciría efectos negativos en la rentabilidad del efectivo pues no se estaría utilizando adecuadamente pues se contaría con mas capital del que se necesita.

Para esto se ha pensado en invertir en fiducias: Que son Interfondos, en donde se negocia el dinero en la bolsa de valores que para agosto del 2005 hay una tasa del 5.8%.

Y los CDT's que de acuerdo con el tiempo que se guarde el dinero el porcentaje aumenta así para agosto del 2005:

- De 30 a 44 días el 2.1%
- De 45 a 60 días el 2.5%
- De 61 a 89 días el 3.0%
- De 90 a 149 días el 6.5%
- De 150 a 179 días el 7.0 %
- De 180 a 360 días el 7.5%

Tabla 50. Corrección Monetaria

CORRECCION MONETARIA									
RUBLO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES. AJUSTE ACUMULADO		2,269,945		2,145,098		1,992,558		1,813,228	1,608,592
DEPRECIACION ACUMULADA	411,360		388,735		690,179		916,015		1,059,451
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO*	10,000,000		13,830,730		13,417,764		13,052,046		12,356,484
TOTAL	10,411,360	2,269,945	14,219,464	2,145,098	14,107,943	1,992,558	13,968,061	1,813,228	13,415,935
TOTAL CORRECCION MONETARIA	8,141,415		12,074,366		12,115,385		12,154,833		11,807,343

* Total pasivo y patrimonio multiplicado por la inflacion de cada año

Tabla 51. Presupuesto de flujo de caja

	AÑOS PROYECTADOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
INGRESOS						
VENTAS*	\$ 2,957,493,850	\$ 3,105,368,543	\$ 3,260,636,970	\$ 3,423,668,818	\$ 3,594,852,259	\$ 16,342,020,439
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS	\$ 2,957,493,850	\$ 3,105,368,543	\$ 3,260,636,970	\$ 3,423,668,818	\$ 3,594,852,259	\$ 16,342,020,439
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS*	\$ 2,306,029,423	\$ 2,421,330,894	\$ 2,542,397,439	\$ 2,669,517,311	\$ 2,802,993,176	\$ 12,742,268,243
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
NOMINA	\$ 251,724,069	\$ 267,619,460	\$ 282,499,102	\$ 296,793,556	\$ 310,327,342	\$ 1,408,963,529
ACUEDUCTO	\$ 2,400,000	\$ 2,520,000	\$ 2,646,000	\$ 2,778,300	\$ 2,917,215	\$ 13,261,515
MANTENIMIENTO PAGINA WEB	\$ 250,000	\$ 270,000	\$ 291,600	\$ 314,928	\$ 340,122	
ENERGIA ELECTRICA	\$ 2,760,000	\$ 2,898,000	\$ 3,042,900	\$ 3,195,045	\$ 3,354,797	\$ 15,250,742
TELEFONO	\$ 5,400,000	\$ 5,670,000	\$ 5,953,500	\$ 6,251,175	\$ 6,563,734	\$ 29,838,409
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	\$ 1,800,000	\$ 1,890,000	\$ 1,984,500	\$ 2,083,725	\$ 2,187,911	\$ 9,946,136
GASTOS DE VENTA						
NOMINA	\$ 103,447,791	\$ 109,989,917	\$ 116,105,356	\$ 121,980,287	\$ 127,542,588	\$ 579,065,940
ARRIENDO LOCAL	\$ 18,000,000	\$ 18,948,600	\$ 19,852,448	\$ 20,700,148	\$ 21,480,543	\$ 98,981,739
PUBLICIDAD	\$ 0	\$ 18,480,000	\$ 20,328,000	\$ 22,360,800	\$ 24,596,880	\$ 85,765,680
EVENTOS	\$ 31,200,000	\$ 32,760,000	\$ 34,398,000	\$ 36,117,900	\$ 37,923,795	\$ 172,399,695
INTERNET	\$ 3,600,000	\$ 3,780,000	\$ 3,969,000	\$ 4,167,450	\$ 4,375,823	\$ 19,892,273
UTILES Y PAPELERIA	\$ 11,400,000	\$ 12,540,000	\$ 13,794,000	\$ 15,173,400	\$ 16,690,740	\$ 69,598,140
GASTOS PREOPERATIVOS						
GASTOS DE ADECUACION Y ORGANIZ.	\$ 20,000,000					\$ 20,000,000
ENTRENAMIENTO PERSONAL	\$ 3,000,000					\$ 3,000,000
DISEÑO PAGINA WEB	\$ 3,000,000					
PUBLICIDAD	\$ 16,800,000					
SOFTWARE ADMINISTRATIVO	\$ 2,863,000					
TOTAL EGRESOS	\$ 2,783,674,283	\$ 2,898,696,871	\$ 3,047,261,845	\$ 3,201,434,025	\$ 3,361,294,667	\$ 15,292,361,691
FLUJO DE FONDO GRAVABLE	\$ 173,819,567	\$ 206,671,672	\$ 213,375,125	\$ 222,234,793	\$ 233,557,592	\$ 1,049,658,748
IMPUESTOS DE RENTA 38.5%		\$ 74,682,825	\$ 68,236,443	\$ 70,801,481	\$ 74,197,265	\$ 287,918,014
FLUJO DE FONDOS BRUTO	\$ 173,819,567	\$ 131,988,847	\$ 145,138,681	\$ 151,433,313	\$ 159,360,326	\$ 761,740,734
DIVIDENDOS ENTREGADOS**	\$ 96,631,816	\$ 88,290,868	\$ 91,609,760	\$ 96,003,553	\$ 101,817,107	\$ 474,353,103
DIVIDENDOS RETENIDOS***	\$ 10,736,868	\$ 9,810,096	\$ 10,178,862	\$ 10,667,061	\$ 11,313,012	\$ 52,705,900
FLUJO DE FONDOS NETO	\$ 77,187,751	\$ 43,697,979	\$ 53,528,921	\$ 55,429,760	\$ 57,543,219	\$ 287,387,631
SALDO INICIAL	154,601,100	231,788,851	275,486,830	329,015,752	384,445,512	\$ 1,375,338,044
SALDO FINAL	231,788,851	275,486,830	329,015,752	384,445,512	441,988,731	\$ 1,662,725,675

* Aumentarán el 5% cada año

** El 90% de los dividendos serán entregados

*** El 10% de los dividendos serán retenidos

Tabla 52. EMLASA S.A
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS					
INGRESOS POR VENTAS	\$2,957,493,850	\$3,105,368,543	\$3,260,636,970	\$3,423,668,818	\$3,594,852,259
VENTAS NETAS	\$2,957,493,850	\$3,105,368,543	\$3,260,636,970	\$3,423,668,818	\$3,594,852,259
COSTO DE VENTAS	\$2,306,029,423	\$2,421,330,894	\$2,542,397,439	\$2,669,517,311	\$2,802,993,176
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$651,464,427	\$684,037,648	\$718,239,531	\$754,151,507	\$791,859,083
GASTOS					
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$278,502,739	\$295,036,130	\$310,586,272	\$325,585,399	\$339,859,792
GASTOS DE VENTAS	\$170,838,911	\$199,689,637	\$211,637,924	\$223,691,105	\$235,801,489
TOTAL GASTOS	\$449,341,650	\$494,725,767	\$522,224,196	\$549,276,504	\$575,661,281
UTILIDAD OPERACIONAL	\$202,122,777	\$189,311,882	\$196,015,335	\$204,875,003	\$216,197,802
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES					
CORRECCION MONETARIA	-\$8,141,415	-\$12,074,366	-\$12,115,385	-\$12,154,833	-\$11,807,343
TOTAL OTROS INGRESOS	-\$8,141,415	-\$12,074,366	-\$12,115,385	-\$12,154,833	-\$11,807,343
UTILIDAD LIQUIDA ANTES DE IMPUESTOS	\$193,981,363	\$177,237,515	\$183,899,949	\$192,720,170	\$204,390,458
IMP.DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS 38.5%	\$74,682,825	\$68,236,443	\$70,801,481	\$74,197,265	\$78,690,326
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	\$119,298,538	\$109,001,072	\$113,098,469	\$118,522,904	\$125,700,132
RESERVA LEGAL 10%	\$11,929,854	\$10,900,107	\$11,309,847	\$11,852,290	\$12,570,013
UTILIDAD LIQUIDA	\$107,368,684	\$98,100,965	\$101,788,622	\$106,670,614	\$113,130,119

Tabla 53. EMLASA S.A.
BALANCE GENERAL PROYECTADO

	DICIEMBRE 31 -05		DICIEMBRE 31 -06		DICIEMBRE 31 -07		DICIEMBRE 31 -08		DICIEMBRE 31 -09	
ACTIVOS										
ACTIVOS CORRIENTES										
CAJA	100,000,000		231,788,851		275,486,830		329,015,752		384,445,512	
BANCOS Y CORPORACIONES	131,788,851		43,697,979		53,528,921		55,429,760		57,543,219	
CUENTAS POR COBRAR										
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	231,788,851		275,486,830		329,015,752		384,445,512		441,988,731	
ACTIVOS FIJOS										
EDIFICIOS										
MUEBLES Y ENSERES	45,398,900		45,398,900		45,398,900		45,398,900		45,398,900	
AJUSTES POR INFLACION	2,269,945		4,415,043		6,407,601		8,220,828		9,829,420	
DEPRECIACION ACUMULADA		8,227,190		16,454,380		24,681,570		32,908,760		41,135,950
AJUSTES POR INFLACION		411,360		800,094		1,490,273		2,406,288		3,465,739
GASTOS PREOPERATIVOS DIFERIDOS	36,530,400		27,397,800		18,265,200		9,132,600		0	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	75,560,696		59,957,269		43,899,858		27,437,281		10,626,631	
TOTAL ACTIVOS	307,349,547		335,444,099	0	372,915,609	0	411,882,792	0	452,615,362	0
PASIVOS										
PASIVO CORRIENTE										
PROVISION IMPORENTA		74,682,825		68,236,443		70,801,481		74,197,265		78,690,326
TOTAL PASIVO CORRIENTE		74,682,825		68,236,443		70,801,481		74,197,265		78,690,326
PASIVO A LARGO PLAZO										
OBLIGACIONES FINANCIERAS L.P		0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		0		0		0		0		0
TOTAL PASIVO		74,682,825		68,236,443		70,801,481		74,197,265		78,690,326
PATRIMONIO										
CAPITAL SOCIAL		200,000,000		200,000,000		200,000,000		200,000,000		200,000,000
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIORES				10,736,868		20,546,965		30,725,827		41,392,888
UTILIDAD DEL EJERCICIO RETENIDA*		10,736,868		9,810,096		10,178,862		10,667,061		11,313,012
RESERVA LEGAL**		11,929,854		22,829,961		34,139,808		45,992,098		58,562,112
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO***		10,000,000		23,830,730		37,248,494		50,300,540		62,657,024
TOTAL PATRIMONIO		232,666,722		267,207,655		302,114,129		337,685,527		373,925,036
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		307,349,547		335,444,099		372,915,609		411,882,792		452,615,362
SUMAS IGUALES	307,349,547	307,349,547	335,444,099	335,444,099	372,915,609	372,915,609	411,882,792	411,882,792	452,615,362	452,615,362

* Ver flujo de caja

** Ver estado de resultados

*** Ver correccion monetaria

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

Tabla 54. EMLASA S.A.

BALANCE COMPARATIVO CLASIFICADO

DICIEMBRE 31 DE 2005 / DICIEMBRE 31 DE 2006

	DICIEMBRE 31 -05	DICIEMBRE 31 -06	>	<	%
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
CAJA	100,000,000	231,788,851	131,788,851		
BANCOS Y CORPORACIONES	131,788,851	43,697,979		88,090,872	
CUENTAS POR COBRAR					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	231,788,851	275,486,830			18.85
ACTIVOS FIJOS					
EDIFICIOS					
MUEBLES Y ENSERES	45,398,900	45,398,900	0		
AJUSTES POR INFLACION	2,269,945	4,415,043	2,145,098		
DEPRECIACION ACUMULADA			16,454,380	8,227,190	
AJUSTES POR INFLACION			800,094	388,735	
GASTOS PREOPERATIVOS DIFERIDOS	36,530,400	27,397,800		9,132,600	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	75,560,696	59,957,269			-20.65
TOTAL ACTIVOS	307,349,547	335,444,099			9.14
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
PROVISION IMPORENTA	74,682,825	68,236,443	6,446,381		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	74,682,825	68,236,443			-8.63
PASIVO A LARGO PLAZO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS L.P	0	0		0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0		0	
TOTAL PASIVO	74,682,825	68,236,443			-8.63
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	200,000,000	200,000,000		0	
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIORES		10,736,868		10,736,868	
UTILIDAD DEL EJERCICIO RETENIDA	10,736,868	9,810,096	926,772		
RESERVA LEGAL	11,929,854	22,829,961		10,900,107	
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	10,000,000	23,830,730		13,830,730	
TOTAL PATRIMONIO	232,666,722	267,207,655			14.84
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	307,349,547	335,444,099			9.14
SUMAS IGUALES	307,349,547	335,444,099	141,307,102	141,307,102	9.14

ANALISIS HORIZONTAL. DICIEMBRE 31 DE 2005 - DICIEMBRE 31 DE 2006.

En el total del activo corriente se puede observar un aumento de efectivo, debido al mayor requerimiento del mismo para lograr las ventas presupuestadas. Es entendible que la mayoría del efectivo se encuentre en caja y que los bancos presenten una disminución ya que en ellos solo se encuentra un saldo suficiente para pagar los gastos administrativos y de ventas, y el resto de efectivo estará en la caja ya que este es el capital de trabajo que rota diariamente.

Del mismo modo, se puede observar una disminución en los activos fijos, ya que estos se pagan en mayor proporción cada año que transcurre siendo la depreciación acumulada cada vez mayor; por el contrario, los gastos preoperativos diferidos son menores en el segundo período, lo que hace que los activos fijos disminuyan.

El pasivo corriente de la empresa es afectado básicamente por los impuestos anuales, para el año 2006, se puede observar una disminución de los impuestos porque los ingresos para este año fueron menores a los del año inmediatamente anterior.

El aumento del patrimonio que se observa en el segundo año es producido por la acumulación de utilidades del periodo anterior, de igual forma por la acumulación de la reserva legal y la revalorización del patrimonio.

Tabla 55. EMLASA S.A.
BALANCE COMPARATIVO CLASIFICADO
DICIEMBRE 31 DE 2006 / DICIEMBRE 31 DE 2007

	DICIEMBRE 31 -06	DICIEMBRE 31 -07	>	<	%
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
CAJA	231,788,851	275,486,830	43,697,979		
BANCOS Y CORPORACIONES	43,697,979	53,528,921	9,830,942		
CUENTAS POR COBRAR					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	275,486,830	329,015,752			19.43
ACTIVOS FIJOS					
EDIFICIOS					
MUEBLES Y ENSERES	45,398,900	45,398,900	0		
AJUSTES POR INFLACION	4,415,043	6,407,601	1,992,558		
DEPRECIACION ACUMULADA				8,227,190	
AJUSTES POR INFLACION				690,179	
GASTOS PREOPERATIVOS DIFERIDOS	27,397,800	18,265,200		9,132,600	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	59,957,269	43,899,858			-26.78
TOTAL ACTIVOS	335,444,099	372,915,609	0		11.17
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
PROVISION IMPORENTA	68,236,443	70,801,481		2,565,037	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	68,236,443	70,801,481			3.75
PASIVO A LARGO PLAZO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS L.P	0	0	0	0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0	0	0	
TOTAL PASIVO	68,236,443	70,801,481			3.75
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	200,000,000	200,000,000		0	
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIORES	10,736,868	20,546,965		9,810,096	
UTILIDAD DEL EJERCICIO RETENIDA	9,810,096	10,178,862		368,766	
RESERVA LEGAL	22,829,961	34,139,808		11,309,847	
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	23,830,730	37,248,494		13,417,764	
TOTAL PATRIMONIO	267,207,655	302,114,129			13.06
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	335,444,099	372,915,609			11.17
SUMAS IGUALES	335,444,099	372,915,609	55,521,479	55,521,479	11.17

ANALISIS HORIZONTAL. DICIEMBRE 31 DE 2006 - DICIEMBRE 31 DE 2007.

Como se puede observar en los activos corrientes, el efectivo de la empresa es mayor cada año, esto se debe al mayor capital de trabajo que se requiere para lograr el aumento de las ventas anuales.

Al igual que el período anterior, el saldo en bancos es menor que el saldo en caja, debido a que en ella solo se encuentra el efectivo suficiente para los pagos de los gastos causados en el año.

De igual modo se observa que cada año la depreciación acumulada es mayor y por lo tanto los activos fijos tienden a disminuir.

El pasivo corriente de la empresa es afectado básicamente por los impuestos anuales, de tal manera que a medida que las ventas aumenten, aumentará proporcionalmente el impuesto por pagar, es decir la deuda de la empresa.

La reserva legal y la revalorización del patrimonio son los rubros que más inciden de manera positiva para justificar el aumento en el patrimonio.

Tabla 56. EMLASA S.A.
BALANCE COMPARATIVO CLASIFICADO
DICIEMBRE 31 DE 2007 / DICIEMBRE 31 DE 2008

	DICIEMBRE 31 -07		DICIEMBRE 31 -08		>	<	%
ACTIVOS							
ACTIVOS CORRIENTES							
CAJA	275,486,830		329,015,752		53,528,921		
BANCOS Y CORPORACIONES	53,528,921		55,429,760		1,900,839		
CUENTAS POR COBRAR							
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	329,015,752		384,445,512				16.84
ACTIVOS FIJOS							
EDIFICIOS							
MUEBLES Y ENSERES	45,398,900		45,398,900		0		
AJUSTES POR INFLACION	6,407,601		8,220,828		1,813,228		
DEPRECIACION ACUMULADA		24,681,570		32,908,760		8,227,190	
AJUSTES POR INFLACION		1,490,273		2,406,288		916,015	
GASTOS PREOPERATIVOS DIFERIDOS	18,265,200		9,132,600			9,132,600	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	43,899,858		27,437,281				-37.5
TOTAL ACTIVOS	372,915,609	0	411,882,792	0			10.44
PASIVOS							
PASIVO CORRIENTE							
PROVISION IMPORENTA		70,801,481		74,197,265		3,395,785	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		70,801,481		74,197,265			4.79
PASIVO A LARGO PLAZO							
OBLIGACIONES FINANCIERAS L.P	0	0	0	0		0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		0		0		0	
TOTAL PASIVO		70,801,481		74,197,265			4.79
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL		200,000,000		200,000,000		0	
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIORES		20,546,965		30,725,827		10,178,862	
UTILIDAD DEL EJERCICIO RETENIDA		10,178,862		10,667,061		488,199	
RESERVA LEGAL		34,139,808		45,992,098		11,852,290	
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		37,248,494		50,300,540		13,052,046	
TOTAL PATRIMONIO		302,114,129		337,685,527			11.77
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		372,915,609		411,882,792			10.44
SUMAS IGUALES	372,915,609	372,915,609	411,882,792	411,882,792	57,242,987	57,242,987	10.44

ANALISIS HORIZONTAL. DICIEMBRE 31 DE 2007 - DICIEMBRE 31 DE 2008.

La empresa presenta un mayor aumento en su efectivo, mas sin embargo este aumento es directamente proporcional a las ventas del año.

Al igual que las ventas, los impuestos por pagar también aumentan, más estos no representan ninguna amenaza para la empresa ya que aparte que posee el efectivo para cubrir su deuda, en el momento de ser necesario esta deuda puede ser cubierta por las utilidades acumuladas y la reserva legal pues estas también han presentado un aumento significativo.

En cuanto a los cambios presentes en el patrimonio, podemos decir que es evidente la variación de todos sus rubros pues han aumentado su valor, y lo único que se mantiene constante es el capital social el cual no necesita ser incrementado ya que la empresa posee una buena rentabilidad y utilidades para sus socios.

Tabla 57. EMLASA S.A.
BALANCE COMPARATIVO CLASIFICADO
DICIEMBRE 31 DE 2008 / DICIEMBRE 31 DE 2009

	DICIEMBRE 31 -08	DICIEMBRE 31 -09	>	<	%
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
CAJA	329,015,752	384,445,512	55,429,760		
BANCOS Y CORPORACIONES	55,429,760	57,543,219	2,113,459		
CUENTAS POR COBRAR					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	384,445,512	441,988,731			14.96
ACTIVOS FIJOS					
EDIFICIOS					
MUEBLES Y ENSERES	45,398,900	45,398,900	0		
AJUSTES POR INFLACION	8,220,828	9,829,420	1,608,592		
DEPRECIACION ACUMULADA					
AJUSTES POR INFLACION					
GASTOS PREOPERATIVOS DIFERIDOS	9,132,600	0			
TOTAL ACTIVOS FIJOS	27,437,281	10,626,631			-61.26
TOTAL ACTIVOS	411,882,792	452,615,362			9.88
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
PROVISION IMPORENTA					
TOTAL PASIVO CORRIENTE	74,197,265	78,690,326		4,493,061	6
PASIVO A LARGO PLAZO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS L.P	0	0	0	0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0		0	
TOTAL PASIVO	74,197,265	78,690,326			6
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	200,000,000	200,000,000		0	
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIORES	30,725,827	41,392,888		10,667,061	
UTILIDAD DEL EJERCICIO RETENIDA	10,667,061	11,313,012		645,950	
RESERVA LEGAL	45,992,098	58,562,112		12,570,013	
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	50,300,540	62,657,024		12,356,484	
TOTAL PATRIMONIO	337,685,527	373,925,036			10.73
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	411,882,792	452,615,362			9.88
SUMAS IGUALES	411,882,792	452,615,362	59,151,811	59,151,811	9.88

ANALISIS HORIZONTAL. DICIEMBRE 31 DE 2008 - DICIEMBRE 31 DE 2009.

Al analizar el último año de estudio, nos damos cuenta que EMLASA S.A., es una empresa que por la naturaleza de su negocio es totalmente líquida y mantiene unos saldo de efectivo bondadoso frente a lo necesario, esto con el fin de prever cualquier decisión de Comcel S.A. que pueda afectar las operaciones de la empresa.

De otra parte, al tener un colchón de seguridad en los saldos de efectivo, la empresa está buscando tener unas mayores ventas y por tanto unas mayores utilidades, ya que a medida que la empresa posea mayor efectivo para la compra y venta de líneas telefónicas y sim card, tiene una mayor posibilidad de captar más mercado y sobre pasar las expectativas de ventas del proyecto.

9.7 ANALISIS FINANCIERO

Tabla 58. ANALISIS VERTICAL
EMLASA S.A.
DICIEMBRE DEL 2005

	DICIEMBRE 31 -05	%	%
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	100,000,000	43	33
BANCOS Y CORPORACIONES	131,788,851	57	42
CUENTAS POR COBRAR			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	231,788,851	100	75
ACTIVOS FIJOS			
EDIFICIOS			
MUEBLES Y ENSERES	45,398,900	60	15
AJUSTES POR INFLACION	2,269,945	3	1
DEPRECIACION ACUMULADA	8,227,190	11	-3
AJUSTES POR INFLACION	411,360	1	-0.1
GASTOS PREOPERATIVOS DIFERIDOS	36,530,400	48	12
TOTAL ACTIVOS FIJOS	75,560,696	100	25
TOTAL ACTIVOS	307,349,547		100
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PROVISION IMPORENTA	74,682,825		100
TOTAL PASIVO CORRIENTE	74,682,825		100
PASIVO A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS L.P			
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0		
TOTAL PASIVO	74,682,825		100
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	200,000,000		86
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIORES			
UTILIDAD DEL EJERCICIO RETENIDA	10,736,868		5
RESERVA LEGAL	11,929,854		5
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	10,000,000		4
TOTAL PATRIMONIO	232,666,722		100
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	307,349,547		
SUMAS IGUALES	307,349,547 307,349,547		

ANALISIS VERTICAL - DICIEMBRE DEL 2005

Es notorio que la mayoría de los activos son corrientes, ya que representa el 75% del los activos totales; esto es necesario cuando nos referimos a una empresa que realiza la mayoría de operaciones en efectivo.

Del total de los activos corrientes el 43% corresponde a la caja y el 57% a los bancos, esto se debe a que la empresa posee un saldo suficiente en los bancos para cubrir todos los gastos y costos administrativos y de ventas y en efectivo solo deja lo necesario para las operaciones diarias.

En su mayoría, los activos fijos están representados por los muebles con una participación del 60% del total de los activos fijos y en una menor proporción por los gastos preoperativos. Más sin embargo, los activos fijos solo representan el 25% del total de los activos, lo que nos indica que la empresa requiere menos activos fijos que activos corrientes para el desarrollo de sus operaciones.

EMLASA S.A. no cuenta con pasivos de largo plazo y el 100% del pasivo corriente está conformado por los impuestos anuales, de tal manera que si comparamos los activos corrientes con los pasivos corrientes, nos damos cuenta que esta es una empresa liquida y no posee problemas para cumplir con sus deudas en el corto plazo.

La mayoría del patrimonio está conformado por el capital social el cual representa el 86% del total del patrimonio.

Tabla 59. ANALISIS VERTICAL

EMLASA S.A.

DICIEMBRE DEL 2006

	DICIEMBRE 31 -06	%	%
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	231,788,851	84	69
BANCOS Y CORPORACIONES	43,697,979	16	13
CUENTAS POR COBRAR			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	275,486,830	100	82
ACTIVOS FIJOS			
EDIFICIOS			
MUEBLES Y ENSERES	45,398,900	76	14
AJUSTES POR INFLACION	4,415,043	7	1
DEPRECIACION ACUMULADA	16,454,380	27	-5
AJUSTES POR INFLACION	800,094	1	-0.24
GASTOS PREOPERATIVOS DIFERIDOS	27,397,800	46	8
TOTAL ACTIVOS FIJOS	59,957,269	100	18
TOTAL ACTIVOS	335,444,099	0	100
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PROVISION IMPORENTA	68,236,443		100
TOTAL PASIVO CORRIENTE	68,236,443		100
PASIVO A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS L.P	0	0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0	
TOTAL PASIVO	68,236,443		100
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	200,000,000		75
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIORES	10,736,868		4.02
UTILIDAD DEL EJERCICIO RETENIDA	9,810,096		3.67
RESERVA LEGAL	22,829,961		8.54
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	23,830,730		8.92
TOTAL PATRIMONIO	267,207,655		100
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	335,444,099		
SUMAS IGUALES	335,444,099	335,444,099	

ANALISIS VERTICAL DICIEMBRE DEL 2006

En este año observamos que el total del activo corriente presenta una mayor participación sobre el activo total con respecto al año anterior, ascendiendo a un 82%.

Del mismo modo, se observa que la distribución de los activos corrientes ha cambiado pues la mayoría del efectivo se encuentra ahora en caja, la cual representa un 84% del total de los activos corrientes, mientras que el banco disminuyó sus saldos.

Los activos fijos representan un 18% del total de los activos, esta disminución se debe a que la depreciación acumulada es muy alta siendo el 27% de los activos fijos.

Para este año, el capital social presenta una menor participación sobre el total del patrimonio siendo este del 75%, más sin embargo, esto no significa que el capital social haya disminuido, pues para todos los años es igual, si no por el contrario, significa que tanto las utilidades como la reserva legal aumentaron, representando así un mayor porcentaje sobre el patrimonio.

Tabla 60. ANALISIS VERTICAL

EMLASA S.A.

DICIEMBRE DEL 2007

	DICIEMBRE 31 -07	%	%
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	275,486,830	84	74
BANCOS Y CORPORACIONES	53,528,921	16	14
CUENTAS POR COBRAR			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	329,015,752	100	88
ACTIVOS FIJOS			
EDIFICIOS			
MUEBLES Y ENSERES	45,398,900	103	12
AJUSTES POR INFLACION	6,407,601	15	2
DEPRECIACION ACUMULADA	24,681,570	56	-7
AJUSTES POR INFLACION	1,490,273	3	-0.40
GASTOS PREOPERATIVOS DIFERIDOS	18,265,200	42	5
TOTAL ACTIVOS FIJOS	43,899,858	100	12
TOTAL ACTIVOS	372,915,609	0	100
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PROVISION IMPORENTA	70,801,481		100
TOTAL PASIVO CORRIENTE	70,801,481		100
PASIVO A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS L.P	0	0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0	
TOTAL PASIVO	70,801,481		100
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	200,000,000		66
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIORES	20,546,965		7
UTILIDAD DEL EJERCICIO RETENIDA	10,178,862		3
RESERVA LEGAL	34,139,808		11
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	37,248,494		12
TOTAL PATRIMONIO	302,114,129		100
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	372,915,609		
SUMAS IGUALES	372,915,609	372,915,609	

ANALISIS VERTICAL DICIEMBRE DEL 2007

En este año, igualmente, el porcentaje de participación de los activos corrientes frente a los activos totales, aumenta, ascendiendo a un 88%. De los activos corrientes, la caja presenta un mayor porcentaje de participación con un 84%.

De otra parte los activos fijos disminuyeron al presentar una participación del 12% sobre el total de los activos. Los muebles y enseres son los que representan mayor porcentaje de participación con un 103% del total de los activos fijos, más sin embargo, a este se le contrarresta la depreciación acumulada la cual asciende al un 56% del total de los activos fijos.

Se puede observar que la mayor parte del patrimonio está conformada por el capital social, el cual representa para este año el 66% del total del patrimonio.

Del mismo modo, se puede observar que las utilidades del ejercicio acumuladas y la reserva legal, se han convertido en parte importante del patrimonio pues estos dos rubros representan el 18% del patrimonio, lo que nos indica la liquidez y solidez de la empresa.

Tabla 61. ANALISIS VERTICAL

EMLASA S.A.

DICIEMBRE DEL 2008

	DICIEMBRE 31 -08	%	%
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	329,015,752	86	80
BANCOS Y CORPORACIONES	55,429,760	14	13
CUENTAS POR COBRAR			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	384,445,512	100	93
ACTIVOS FIJOS			
EDIFICIOS			
MUEBLES Y ENSERES	45,398,900	165	11
AJUSTES POR INFLACION	8,220,828	30	2
DEPRECIACION ACUMULADA	32,908,760	120	-8
AJUSTES POR INFLACION	2,406,288	9	-0.58
GASTOS PREOPERATIVOS DIFERIDOS	9,132,600	33	2.22
TOTAL ACTIVOS FIJOS	27,437,281	100	7
TOTAL ACTIVOS	411,882,792	0	100
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PROVISION IMPORENTA	74,197,265		100
TOTAL PASIVO CORRIENTE	74,197,265		100
PASIVO A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS L.P	0	0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0	
TOTAL PASIVO	74,197,265		100
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	200,000,000		59
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIORES	30,725,827		9
UTILIDAD DEL EJERCICIO RETENIDA	10,667,061		3
RESERVA LEGAL	45,992,098		14
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	50,300,540		15
TOTAL PATRIMONIO	337,685,527		100
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	411,882,792		
SUMAS IGUALES	411,882,792	411,882,792	

ANALISIS VERTICAL DICIEMBRE DEL 2008

Debido a que los activos fijos tienden a disminuir, y los activos corrientes tienden a aumentar, se observa que los activos totales tienden a ser iguales a los activos corrientes, teniendo para este año que los activos corrientes representan el 93% de los activos totales y los activos fijos representan solo el 7%.

De igual forma, se observa el que el porcentaje de participación del capital social sigue disminuyendo, siendo para este año el 59% del patrimonio, esto es ocasionado no porque disminuya su valor neto, sino, porque anualmente se ha presentado un aumento en la participación de las utilidades acumuladas, que para este año son del 9% sobre el total del patrimonio, igualmente de la reserva legal que para este año es del 14% y la revalorización del patrimonio con un 15%.

Tabla 62. ANALISIS VERTICAL

EMLASA S.A.

DICIEMBRE DEL 2009

	DICIEMBRE 31 -09	%	%
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	384,445,512	87	85
BANCOS Y CORPORACIONES	57,543,219	13	13
CUENTAS POR COBRAR			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	441,988,731	100	98
ACTIVOS FIJOS			
EDIFICIOS			
MUEBLES Y ENSERES	45,398,900	427	10
AJUSTES POR INFLACION	9,829,420	92	2
DEPRECIACION ACUMULADA	41,135,950	387	-9
AJUSTES POR INFLACION	3,465,739	33	-0.77
GASTOS PREOPERATIVOS DIFERIDOS	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	10,626,631	100	2
TOTAL ACTIVOS	452,615,362	0	100
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PROVISION IMPORENTA	78690326.44		100
TOTAL PASIVO CORRIENTE	78,690,326		100
PASIVO A LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS L.P	0	0	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0	
TOTAL PASIVO	78,690,326		100
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	200,000,000		53
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIORES	41,392,888		11
UTILIDAD DEL EJERCICIO RETENIDA	11,313,012		3
RESERVA LEGAL	58,562,112		16
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	62,657,024		17
TOTAL PATRIMONIO	373,925,036		100
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	452,615,362		
SUMAS IGUALES	452,615,362	452,615,362	

ANALISIS VERTICAL DICIEMBRE DEL 2009

Para este año, del total de los activos, los fijos representan el 2%, esto se debe a que para el último año los gastos preoperativos diferidos son \$ 0, y la diferencia entre los muebles y enseres y la depreciación acumulada es mínima, por tal motivo el 98% corresponde a los activos corrientes concluyendo así que EMLASA S.A., es una empresa no solo liquida, sino, también eficiente en la administración de sus activos y del efectivo.

EMLASA S.A. no contó con pasivos de largo plazo durante los cinco años de estudio, de tal forma que los pasivos corrientes siempre representaron el 100% del pasivo total, por tal motivo concluimos que la empresa no tendrá problemas para cumplir con sus deudas a corto plazo.

9.7.1 Razones financieras:

Tabla 63. RAZONES DE LIQUIDEZ

	RAZONES DE LIQUIDEZ				
	2005	2006	2007	2008	2009
RAZON CORRIENTE <u>Activo Corriente</u> <u>Pasivo corriente</u> Por cada peso que la empresa tiene que pagar, posee \$3.10 pesos.	<u>\$ 231,788,851</u> 3.10 \$ 74,682,825	<u>\$ 275,486,830</u> 4.04 \$ 68,236,443	<u>\$329,015,752</u> 4.65 \$70,801,481	<u>\$ 384,445,512</u> 5.18 \$ 74,197,265	<u>\$ 441,988,731</u> 5.62 \$ 78,690,326
RAZON DEL ACTIVO CORRIENTE AL ACTIVO TOTAL <u>Activo corriente</u> x100 <u>Activo total</u> De los activos totales el 75.4% pertenecen al Activo Corriente.	<u>\$231,788,851</u> 75.4% \$ 307,349,547	<u>\$275,486,830</u> 82.1% \$ 335,444,099	<u>\$329,015,752</u> 88.2% \$372,915,609	<u>\$384,445,512</u> 93.3% \$ 411,882,792	<u>\$441,988,731</u> 97.7% \$452,615,362

ANALISIS RAZON CORRIENTE

Al analizar la razón corriente de EMLASA S.A. durante los cinco años, nos damos cuenta que esta empresa posee su mayor capital en los activos corrientes; esto es de entenderse por la naturaleza del negocio, ya que para sus operaciones es necesario contar con un gran capital liquido. De otra parte se observa que la empresa solo posee un pasivo corriente, los impuestos por pagar de cada año, esto se debe porque dentro de las políticas de la empresa no se contemplan créditos bancarios ni deudas con terceros. Finalmente se observa que la empresa mantiene una liquidez constante y no posee problemas para pagar los pasivos a corto plazo.

ANALISIS RAZON DEL ACTIVO CORRIENTE

Al analizar la razón del activo corriente al activo total de EMLASA S.A, se ratifica que la empresa posee una fortaleza en el activo corriente que va aumentando aceleradamente cada año, y es justificado ya que anualmente la empresa aumenta sus ventas y por ende sus ingresos pero no invierte en muebles, equipos de oficina u otro activo no corriente, por lo que el activo total tiende a ser igual al activo corriente.

Tabla 64. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO					
	2005	2006	2007	2008	2009
RAZON DEUDA CORRIENTE <u><i>Pasivo corriente x100</i></u> <i>Activo Total</i>	<u>\$74,682,825</u> 24.3% \$ 307,349,547	<u>\$ 68,236,443</u> 20.3% \$335,444,099	<u>\$70,801,481</u> 19.0% \$372,915,609	<u>\$ 74,197,265</u> 18.0% \$411,882,792	<u>\$ 78,690,326</u> 17.4% \$452,615,362
	El 24.3% corresponde al apalancamiento a corto plazo por medio de los acreedores en los activos de la empresa	El 20.3% corresponde al apalancamiento a corto plazo por medio de los acreedores en los activos de la empresa	El 19% corresponde al apalancamiento a corto plazo por medio de los acreedores en los activos de la empresa	El 18% corresponde al apalancamiento a corto plazo por medio de los acreedores en los activos de la empresa	El 17,4% corresponde al apalancamiento a corto plazo por medio de los acreedores en los activos de la empresa
RAZON DEUDA PATRIMONIO <u><i>pasivo total</i></u> <i>patrimonio</i>	<u>\$ 74,682,825</u> 0.321 \$232,666,722	<u>\$ 68,236,443</u> 0.2554 \$267,207,655	<u>\$70,801,481</u> 0.2344 \$302,114,129	<u>\$ 74,197,265</u> 0.2197 \$337,685,527	<u>\$ 78,690,326</u> 0.2104 \$373,925,036
	Por cada peso que posee la empresa en su patrimonio, 0.321 le debemos a terceros.	Por cada peso que posee la empresa en su patrimonio, 0.255 le debemos a terceros.	Por cada peso que posee la empresa en su patrimonio, 0.234 le debemos a terceros.	Por cada peso que posee la empresa en su patrimonio, 0.22 le debemos a terceros.	Por cada peso que posee la empresa en su patrimonio, 0.21 le debemos a terceros.
RAZON DEUDA TOTAL <u><i>Pasivo total x 100</i></u> <i>Activo total</i>	<u>\$74,682,825</u> 24.3% \$ 307,349,547	<u>\$68,236,443</u> 20.3% \$ 335,444,099	<u>\$70,801,481</u> 19.0% \$372,915,609	<u>\$74,197,265</u> 18.0% \$ 411,882,792	<u>\$78,690,326</u> 17.4% \$ 452,615,362
	El 24.3 % corresponde al grado de apalancamiento por medio de acreedores en los activos de la empresa.	El 20.3 % corresponde al grado de apalancamiento por medio de acreedores en los activos de la empresa.	El 19 % corresponde al grado de apalancamiento por medio de acreedores en los activos de la empresa.	El 18 % corresponde al grado de apalancamiento por medio de acreedores en los activos de la empresa.	El 17.4 % corresponde al grado de apalancamiento por medio de acreedores en los activos de la empresa.

ANALISIS RAZON DEUDA CORRIENTE

Al analizar la razón de la deuda total para EMLASA S.A, se observa una disminución porcentual del apalancamiento de la empresa, esto se debe a que año tras año el activo corriente que posee la empresa es más que el necesario para el desarrollo de las operaciones.

ANALISIS RAZON DEUDA PATRIMONIO

Al analizar la deuda frente al patrimonio de EMLASA S.A, se observa que anualmente el pasivo total aumenta por los impuestos por pagar pero estos no son tan significativos para la empresa, pues vemos que el porcentaje de esta razón financiera cada año disminuye debido a que las utilidades acumuladas, la reserva legal y la revalorización del patrimonio son cada vez mayores.

RAZON DEUDA TOTAL

Al analizar la razón de la deuda total para EMLASA S.A, se observa una disminución porcentual del apalancamiento de la empresa, esto se debe a que año tras año el activo corriente que posee la empresa es más que el necesario para el desarrollo de las operaciones; de esta forma sería conveniente que los directivos de la empresa pensaran en invertir ese efectivo para obtener una mejor eficiencia de este.

Tabla 65. RAZONES DE EFICIENCIA

	RAZONES DE EFICIENCIA									
	2005		2006		2007		2008		2009	
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	<u>\$ 2,957,493,850</u>	9.62	<u>\$ 3,105,368,543</u>	9.26	<u>\$ 3,260,636,970</u>	8.74	<u>\$ 3,423,668,818</u>	8.31	<u>\$ 3,594,852,259</u>	7.94
	\$307,349,547		\$335,444,099		\$372,915,609		\$411,882,792		\$452,615,362	
<u>ventas netas</u> <u>activo total</u>	Por cada peso que la empresa invierte esta generando \$9.62 pesos de ingreso anual.		Por cada peso que la empresa invierte esta generando \$ 9.26 pesos de ingreso anual.		Por cada peso que la empresa invierte esta generando \$ 8.74 pesos de ingreso anual.		Por cada peso que la empresa invierte esta generando \$ 8.31 pesos de ingreso anual.		Por cada peso que la empresa invierte esta generando \$ 7.94 pesos de ingreso anual.	

ANALISIS ROTACION DEL ACTIVO TOTAL

Al analizar la eficiencia de EMLASA S.A. solo tuvimos en cuenta la rotación del activo total y los inventarios, pues esta empresa no realiza ventas ni compras a crédito. Los celulares entregados por Comcel S.A. en pospago son en consignación y los celulares en prepago son entregados de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa, Comcel S.A. entrega cierto numero de aparatos de acuerdo a los comportamientos de ventas de los meses anteriores.

Mediante la rotación del activo total, observamos que EMLASA S.A; obtiene unos ingresos anuales muy altos, mas sin embargo cada año va disminuyendo debido a que sus activos totales también van aumentando, esto nos determina que la empresa no esta generando lo que se esperaba con la inversión que se realizo.

Tabla 66. RAZONES DE RENTABILIDAD

		RAZONES DE RENTABILIDAD									
		2005		2006		2007		2008		2009	
RENTABILIDAD DE LAS VENTAS		<u>\$ 119,298,538</u>	0.040	<u>\$ 109,001,072</u>	0.04	<u>113,098,469</u>	0.0347	<u>\$ 118,522,904</u>	0.03	<u>\$ 125,700,132</u>	0.03
		\$ 2,957,493,850		\$ 3,105,368,543		3,260,636,970		\$ 3,423,668,818		\$ 3,594,852,259	
<i>Utilidad neta Ventas netas</i>		Por cada peso que la empresa vende, esta generando \$ 0.04 pesos de utilidad.		Por cada peso que la empresa vende, esta generando \$ 0.04 pesos de utilidad.		Por cada peso que la empresa vende, esta generando \$ 0.035 pesos de utilidad.		Por cada peso que la empresa vende, esta generando \$ 0.03 pesos de utilidad.		Por cada peso que la empresa vende, esta generando \$ 0.03 pesos de utilidad.	
RENTABILIDAD DEL ACTIVO		<u>\$ 119,298,538</u>	38.82	<u>\$ 109,001,072</u>	32.49	<u>113,098,469</u>	30.328	<u>\$ 118,522,904</u>	28.78	<u>\$ 125,700,132</u>	27.77
		\$ 307,349,547		\$ 335,444,099		372,915,609		\$ 411,882,792		\$ 452,615,362	
<i>Utilidad neta Activo Total</i>		Por cada peso que la empresa invierte en los activos obtiene una rentabilidad del 38.82%		Por cada peso que la empresa invierte en los activos obtiene una rentabilidad del 32.49%		Por cada peso que la empresa invierte en los activos obtiene una rentabilidad del 30.3%		Por cada peso que la empresa invierte en los activos obtiene una rentabilidad del 28.78%		Por cada peso que la empresa invierte en los activos obtiene una rentabilidad del 27.7%	
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO		<u>\$ 119,298,538</u>	51.27	<u>\$ 109,001,072</u>	40.79	<u>\$113,098,469</u>	37.436	<u>\$ 118,522,904</u>	35.10	<u>\$ 125,700,132</u>	33.62
		\$232,666,722		\$ 267,207,655		\$302,114,129		\$ 337,685,527		\$ 373,925,036	
<i>Utilidad neta Patrimonio</i>		Por cada peso que los accionistas invierten, obtienen una rentabilidad del 51.27%		Por cada peso que los accionistas invierten, obtienen una rentabilidad del 40.79%		Por cada peso que los accionistas invierten, obtienen una rentabilidad del 37.44%		Por cada peso que los accionistas invierten, obtienen una rentabilidad del 35.10%		Por cada peso que los accionistas invierten, obtienen una rentabilidad del 33.62%	

ANALISIS RENTABILIDAD DE LAS VENTAS

Al analizar la rentabilidad de las ventas de EMLASA S.A. se observa que la utilidad generada cada año permanece casi constante, presentando una tendencia anual positiva.

ANALISIS RENTABILIDAD DEL ACTIVO

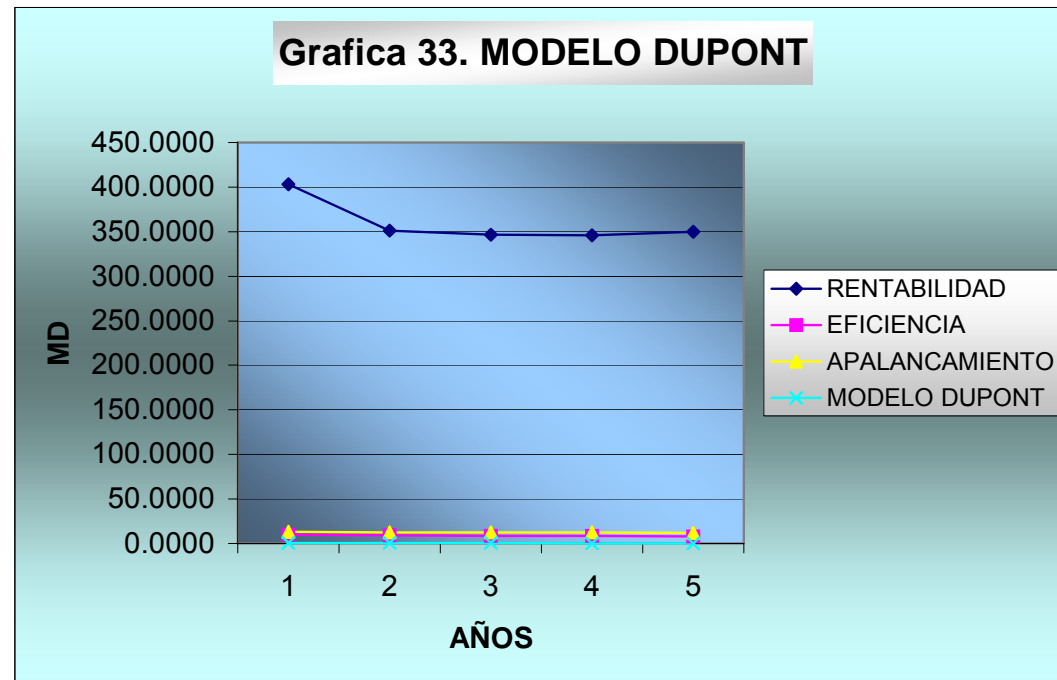
En cuanto a la rentabilidad de los activo de EMLASA S.A, se puede observar que la utilidad neta aumenta anualmente al igual que los activos, aunque no es lo suficiente, pues aunque los ingresos sean altos, la utilidad liquida tiende a disminuir a causa de los altos costos y gastos que presenta la empresa y por ende se ve reflejado en la utilidad neta.

ANALISIS RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO

La rentabilidad del patrimonio para EMLASA S.A, inicialmente no cumple con las expectativas esperadas, pues cada año tiende a disminuir su porcentaje esto ocurre porque el patrimonio disponible cada año va a hacer superior al del año anterior y por ende la rentabilidad tiende a disminuir, pues se está dejando capital quieto en vez de hacer inversiones para hacer un mejor manejo del efectivo.

Tabla 67. Modelo Dupont

AÑOS	RENTABILIDAD <i>Utilidad neta</i> <i>Venta neta</i>	EFICIENCIA <i>Venta neta</i> <i>Activo total</i>	APALANCAMIENTO <i>Activo total</i> <i>Patrimonio</i>	MODELO DUPONT
2005	403.3771	9.6226	13.2099	46.15%
2006	351.0085	9.2575	12.5537	36.71%
2007	346.8600	8.7436	12.3435	33.69%
2008	346.1868	8.3122	12.1972	31.59%
2009	349.6670	7.9424	12.1044	30.25%



$$\text{MD: } \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Venta neta}} * \frac{\text{Venta neta}}{\text{Activo total}} * \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

Para EMLASA S.A., es de gran importancia los indicadores de rentabilidad, eficiencia y apalancamiento, y su comportamiento en un período. Este modelo permite analizar por separado y de manera integrada el comportamiento de estos indicadores.

En primer lugar, se puede observar que la empresa para el primer año presenta el crecimiento mas alto de la rentabilidad, para los años siguientes la rentabilidad permanece constante presentando un ligero aumento para el último año, lo cual nos indica que para los años siguientes la tendencia seguirá positiva donde se ha podido aumentar sus ingresos, sus utilidades y se ha posicionado la empresa en el mercado.

La eficiencia de la empresa desde su primer año permanece constante, debido a que se obtienen buenas utilidades proporcionales a la inversión.

EMLASA S.A; es una empresa que no presenta deudas a largo plazo pues así lo han dispuestos sus socios al aportar la totalidad de la inversión, de esta manera sus pasivos no representan una amenaza proyectando una gran estabilidad.

Al integrar estos tres indicadores observamos la tendencia positiva y estable del modelo dupont, lo que nos indica que el desarrollo de este proyecto empresarial es una inversión rentable, donde se van a utilizar los recursos de una manera eficiente mediante una administración del efectivo.

9.8 VALOR PRESENTE NETO

Para evaluar la bondad financiera del proyecto, se recurrió a los indicadores de Valor Presente Neto VPN y Tasa Interna de Retorno, de uso común en la evaluación de inversiones.

A continuación se presentan los cálculos del Flujo de Caja, Valor Presente Neto VPN y Tasa Interna de Retorno TIR (Tabla 68).

La Tasa Interna de Retorno TIR se compara con la Tasa de Interés de Oportunidad TIO que haya previamente determinado el inversionista en nuestro caso la TIO es del 24.23%. Si la TIR, llamada también Tasa de Interés de Retorno de la Inversión, resulta mayor que la TIO, la decisión debe ser positiva o favorable a la oportunidad de inversión en estudio. Si por el contrario, la TIR, resulta menor que la TIO, la inversión no es atractiva, puesto que tal tasa (TIR) genera una menor rentabilidad comparada con la TIO del inversionista. Debe decirse que la TIO, depende de factores como el sector económico en el que se trabaja o esta ubicado el proyecto, como también de las expectativas y la solvencia o liquidez del inversionista.

En el estudio la TIR resultante es del 43.7% siendo mayor que la TIO seleccionada del 24.23%. Pero esta TIR que se calcula en parte no es confiable ya que no esta siendo afectada por la inflación, de esta manera se calculo la TIR Deflactada y para ser mas exactos la Tasa Verdadera de Rendimiento.

$$\begin{aligned} \text{TIR Deflactada} &= \frac{\text{Tasa Interna de Retorno} - \text{Tasa Inflación}}{1 + \text{Tasa Inflación año 2005}} \\ \text{TIR Deflactada} &= \frac{0.437 - 0.05}{1 + 0.05} \end{aligned}$$

TIR Deflactada = 36.86% Esta tasa es confiable porque esta siendo afectada por la inflación del año 2005. Pero cabe señalar que la verdadera tasa es la TVR que se va a calcular.

Utilizando las utilidades de cada año y la tasa de oportunidad establecida se calculara el valor futuro y así poder calcular la TVR.

$$F = \text{Inversión Inicial} + U1 (F/P, 24.23\%, 5) + U2 (F/P, 24.23\%, 4) + U3 (F/P, 24.23\%, 3) + U4 (F/P, 24.23\%, 2) + U5 (F/P, 24.23\%, 1)$$

$$F = 851.673.836$$

Ahora se va a calcular la TVR reemplazando los valores obtenidos anteriormente.

$$\begin{aligned} \text{Inversión Inicial} (1 + i)^5 &= \text{Valor Futuro} \\ 200.000.000 (1 + i)^5 &= 851.673.836 \\ (1 + i)^5 &= \frac{851.673.836}{200.000.000} \\ 1 + i &= \sqrt[5]{4.25} - 1 \\ i &= \mathbf{33.56\% \text{ anual}} \end{aligned}$$

Invirtiendo \$200.000.000 de pesos en 5 años se tendrá \$851.673.836 de pesos a una Tasa de Rendimiento del 33.56% anual, siendo mayor que la TIO que es del 24.23%, de esta manera la inversión es atractiva para sus gestores.

Para calcular el retorno de la inversión se determina de la siguiente forma:

$$\text{Retorno de la Inversión} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Promedio de las utilidades netas}}$$

$$\text{Retorno de la Inversión} = \frac{200.000.000}{105.411.800}$$

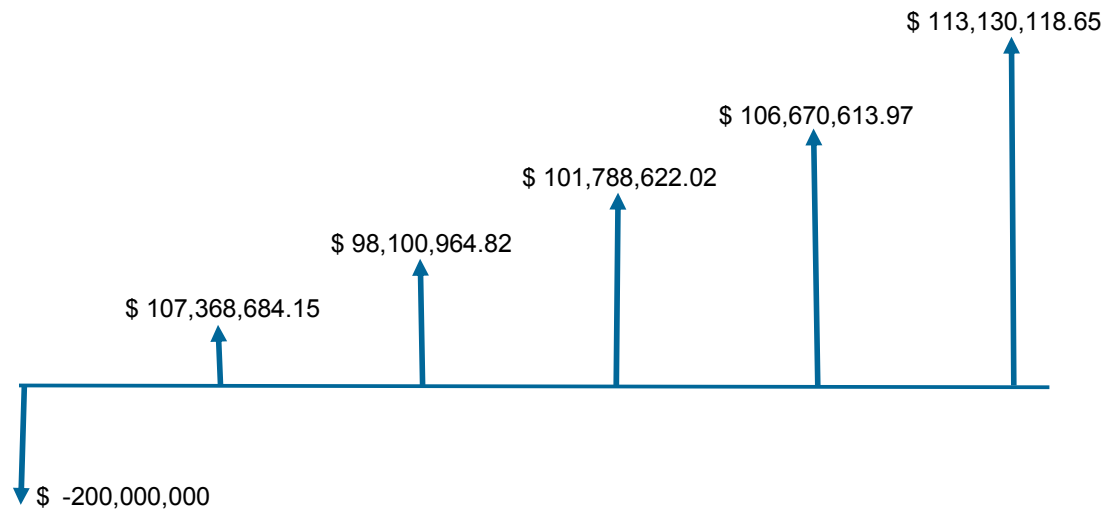
$$\text{Retorno de la Inversión} = 1.89$$

Los socios de EMLASA S.A. van a recuperar la inversión en aproximadamente 2 años.

Tabla 68. Valor Presente Neto – VPN y TIR

	AÑOS PRESUPUESTADOS					
AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD LIQUIDA	-\$200,000,000	\$107,368,684	\$98,100,965	\$101,788,622	\$106,670,614	\$113,130,119

VPN \$327,059,004
TIR 33.56%



10. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL

10.1 CÁNCER OCULAR VINCULADO AL USO DE TELÉFONOS CELULARES

(HEALTHIG News).- Un estudio alemán reveló una relación entre el uso de teléfonos móviles y el cáncer intraocular, aunque sus críticos han alegado que el hallazgo se basa en técnicas de investigación defectuosas.

Andreas Stang, que formó parte del equipo de investigación de la clínica de la Universidad de Essen, en Alemania, dijo que 118 pacientes que padecían melanoma uveal, habían usado teléfonos móviles -y otros equipos que emiten ondas radiales- con mayor frecuencia que otros 475 pacientes sanos.

Vale destacar la manifiesta preocupación de la Administración norteamericana de Drogas y Alimentos (FDA), ante los potenciales daños biológicos por la emisión de radiación de los teléfonos celulares.

Sin embargo, hay científicos en desacuerdo con establecer una asociación entre el cáncer y el uso de teléfonos móviles. Muchos estudios, en gran parte auspiciados por la industria de equipos inalámbricos, han ofrecido resultados contradictorios.

Michael Foerster, de la Universidad Free, de Berlín, manifestó dudas acerca de los resultados del estudio de la Universidad de Essen. "Sin un estudio energético detallado, esos resultados son basura estadística".

Entre los intereses económicos y la evidencia científica. Los intereses económicos en juego, detrás de la polémica sobre los teléfonos móviles, ubica a las contradicciones en el centro de la escena. Vale recordar que en Estados Unidos se está preparando una gigantesca denuncia multimillonaria contra 10 empresas de telefonía celular.

En los últimos meses, el tema provocó la aparición de una serie de noticias científicas al respecto. Algunas, como la publicada por la revista Health Information, niegan la acción maligna de las radiaciones. Otras, que encontraron eco en la reconocida Nature, recomiendan a los niños mantenerse alejados de los teléfonos móviles.

Ante este panorama, HEALTHIG News consultó al Profesor José Olea, Investigador bioquímico de Barcelona, Miembro del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de Madrid y de la American Association for the Advancement of Science (AAAS), con sede en Washington.

Ante la pregunta “¿producen radiaciones los teléfonos móviles?”, Olea propone una simple experimentación con los mismos: “Tome un aparato de radio portátil que tenga altavoz y colóquelo en un sitio del dial sin sintonía alguna...luego póngalo ante un teléfono móvil abierto. Notará que se origina un zumbido. Haga lo mismo ante una PC o un televisor encendido. Notará lo mismo. La diferencia de volumen indicará la mayor o menor cantidad de radiación”.

Olea agregó: “comprobada la existencia de radiación, en Bioquímica es archiconocido el hecho de que las radiaciones producen Radicales Libres, culpables de un gran número de mutaciones genéticas”.

El especialista detalló que “de las tres radiaciones analizadas, sólo las del teléfono móvil van directamente al cerebro y atacan a las desprotegidas neuronas, pudiendo provocar perfectamente desórdenes oculares”.

10.2 RADIACIÓN EN TELÉFONOS CELULARES

La gente utiliza los teléfonos celulares sin tomar las precauciones necesarias para minimizar el riesgo para su salud. Las empresas no lo informan a sus clientes por motivos comerciales, a las autoridades no se les ocurre hacerlo y

nuestro sistema educativo enseña a los niños a lavarse las manos pero no se ocupa de los riesgos derivados de las tecnologías más recientes.

Los teléfonos móviles se venden sin informar sobre las potencias de microondas que se emiten dentro del cerebro del usuario, que pueden alterarlo en solo unos 2 minutos de uso y que afectan a la población a más de 10 metros de distancia.

Un teléfono celular es un emisor de microondas, las mismas que se utilizan para cocinar la comida. Puesto junto al cerebro o a cualquier órgano sensible, provoca efectos semejantes. Si uno necesita por cualquier razón usar este tipo de artefactos, es bueno que tome algunas precauciones elementales.

Estas radiaciones, llamadas microondas, afectan también elementos técnicos de alta sensibilidad, razón por la cual es prohibido su uso en aviones, lugares con amplias medidas de seguridad, hospitales o en personas con marcapasos cardíacos³⁰.

Existen varios factores que deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar el riesgo de estas ondas sobre la salud:

- Tipo de radiación (que en este caso son ondas microondas).
- Factor acumulativo (cantidad de radiación acumulada en el cuerpo a lo largo del tiempo).
- Factor personal (es conocido que los niños son más vulnerables a los efectos de las microondas porque su cerebro no está completamente desarrollado, además tienen el cráneo de menor grosor que los adultos, lo cual permite un fácil acceso de radiaciones).
- Factor ambiental, que se refiere a la influencia de otro tipo de radiaciones existentes en el ambiente, como radiaciones del terreno, de

³⁰ Lic. Antonio Elio Brailovsky. Defensor del Pueblo. Ciudad de Buenos Aires

líneas de alta tensión, o de otros aparatos de uso común en el hogar o la oficina.

Para la investigación de este trabajo se concluye que los teléfonos celulares así como muchos aparatos emiten ondas que pueden afectar el organismo pero no se ha hecho un estudio de concienzudo, pues los fabricantes de los teléfonos así como las operadoras que los utilizan hoy por hoy ya son grandes emporios que de cierta manera impiden la publicación seria de cualquiera de estos estudios y los gobiernos de todos los países se quedan callados ante esta realidad así como sucede con las industrias tabacaleras.

10.3 TELEFONOS CELULARES Y LOS ACCIDENTES DE TRANSITO

Varios estudios han demostrado que las radiaciones provenientes de los teléfonos móviles producen cambios en la temperatura del organismo; en el cuerpo hay áreas que son más sensibles al calor como son los ojos (formación de cataratas) y los testículos (disminución en la producción de espermatozoides).

También pueden afectar algunas funciones del cerebro, produciendo dolores de cabeza, problemas de sueño y en experimentos con ratas, se ha observado alteraciones en el ADN (ácido desoxirribonucleico), tumores cerebrales y problemas de memoria.

Recientemente han sido realizados algunos estudios en humanos, que parecen mostrar una tendencia a aumentar el riesgo de tumores cerebrales en usuarios activos del celular, pero es necesario realizar investigaciones con mayor número de personas y períodos prolongados, que descarten o comprueben la relación tumor-radiación.

No existen evidencias firmes al día de hoy que vinculen los teléfonos celulares con los tumores cerebrales. Existen estudios epidemiológicos en gran escala que quizá aporten información más concluyente. Sin embargo, lo que sí existe, son pruebas claras que conducir un vehículo utilizando un teléfono plantea un riesgo definido de accidente, situación fácilmente evitable y que en nuestro país está expresamente prohibida por la legislación vigente³¹.

Se demuestra que las personas que poseen un teléfono celular y conducen, lo utilizan en promedio 50 minutos por mes y que esto tiene un efecto global de incremento de la frecuencia de accidentes de tránsito, con referencia a personas que conducen en forma similar pero no emplean el teléfono celular, de 5 veces. O sea que los que hablan por el celular cuando conducen se accidentan cinco veces más frecuentemente que los que no lo hacen.

Investigación realizada por Transport Research Laboratory. U.K. (Marzo 2002), sobre la alteración del "Tiempo de reacción" y el riesgo de accidente por conducir con un teléfono móvil y un manos libres, comparado con los conductores que estaban embriagados.

- Los resultados demuestran que el "Tiempo de reacción" del conductor era en promedio 30% más lento al usar un teléfono móvil, comparado con el conductor embriagado (Límite legal en Inglaterra: 0,8 de alcohol) y casi un 50 % más lento que el de un conductor en condiciones normales.

"Los conductores que usan teléfonos móviles, incluso con dispositivo de "manos-libres", sufren una especie de visión en túnel que los pone a si mismos en peligro y a los otros, según informan investigadores de EE.UU."³²

³¹ SEVLEVER, Gustavo, Neuropatólogo (FLENI). Diciembre 8 del 2002.

³² FOX, Maggie. Washington; Enero 27 del 2003.

Se analizó el uso del sistema "manos libres" y se encontró que, aunque en menor grado, también este aparato incrementa la frecuencia de accidentes. También las encuestas se dirigieron hacia el hecho de realizar llamadas o solamente contestarlas y en ambos casos la posibilidad de un accidente de tránsito fue mayor.

Por medio de un meta-análisis (análisis de fuentes secundarias de la literatura) sobre los posibles daños para la salud derivados del uso de los teléfonos celulares, se concluyó que: "La utilización de teléfonos móviles durante la conducción de vehículos, aumenta la frecuencia de accidentes de tránsito al actuar como un distractor para los conductores".

Este hecho ha sido comprobado en varios estudios en los que se ha empleado control de casuística y técnicas de regresión logística.

En un estudio realizado en Inglaterra se demuestra que el momento más peligroso para la asociación entre la llamada telefónica y el accidente es cuando ésta se inicia, bien sea que el conductor llame o sea llamado. También estudiaron la posibilidad de que un teléfono celular en el carro, en manos de otra persona diferente del conductor, afectara la capacidad de concentración y se encontró, aunque las muestras son pequeñas y las conclusiones no muy confiables, que esta circunstancia incrementa las posibilidades de accidente, aunque menos que cuando el chofer es el que utiliza el aparato.

En cuanto a la actividad cerebral en seres humanos que hablan frecuentemente por celular, encontramos varios estudios hechos en Escandinavia que fueron probados con diferentes modelos y marcas de

celulares, arrojando cambios en las ondas delta del electro encefalograma en el caso de uno de los teléfonos celulares más antiguos. Con los más modernos no se logró demostrar cambio alguno y no hubo consecuencias demostrables en la función cerebral o en la capacidad cognoscitiva de los voluntarios que se sometieron a los análisis.

En el Japón se analizó la posibilidad de cáncer de hígado o la generación de sustancias cancerígenas por la exposición a campos magnéticos de 1,439 Giga-Hertz como los que producen los teléfonos celulares y no se logró demostrar que hubiese relación entre ambos fenómenos.

Tal parece que seguirá siendo inocuo para la salud utilizar los teléfonos celulares y móviles de los automóviles, con la excepción de que podemos tener un accidente de tránsito mucho más frecuente y que esa frecuencia aumenta en personas de mayor edad, ya que las distracciones fueron 3 veces más frecuentes y serias en chóferes de más de 50 años.

De esta manera se puede concluir que el uso de celulares conduciendo es perjudicial ya que disminuye los reflejos del conductor a la hora de hacer una maniobra.

Y lo más recomendable es si va a hablar por celular conduciendo utilice el manos libres que le da libertad de utilizar ambas manos para conducir el vehículo.

10.4 CONSEJOS PRÁCTICOS PARA UN USUARIO DE TELÉFONO CELULAR

Estudios científicos y médicos, revisados y recomendados por los científicos y expertos afirman³³:

1. Los niños de menos de 16 años no deberían usar teléfonos móviles.
2. Las mujeres embarazadas no deberían usar teléfonos móviles.
3. Los que padecen las determinadas enfermedades y desórdenes que se indican no deberían usar teléfonos móviles: Enfermedades neurológicas como neurastenia, psicopatía, psychosteny y todas las neurosis con asthenic, desordenes obsesivos, histéricos y reducción de la actividad mental, física, pérdida de memoria, alteraciones del sueño, epilepsia y síndrome epiléptico, predisposición epiléptica.
4. La duración de las llamadas debería estar limitada al máximo de tres minutos, y después de hacer una llamada el usuario debería esperar como mínimo 15 minutos antes de realizar otra llamada. Se recomienda el uso de auriculares y manos libres. Los fabricantes y detallistas de teléfonos móviles deberían incluir las siguientes informaciones junto con las especificaciones de uso:
5. No lleve nunca el celular encendido contra el cuerpo. Es decir, no lo lleve en un cinturón o un bolsillo. Llévelo siempre en una cartera o portafolios que no esté apoyado contra el cuerpo.
6. No permita que los niños utilicen celulares, a menos que sea para una emergencia. Recordar que no es un juguete para los mas pequeños.

³³ Organización Mundial de la Salud (OMS - WHO). Principio de precaución

7. Los teléfonos celulares interfieren con los equipos médicos, tales como monitores de actividad cardíaca y ventiladores. Por esta razón en muchos hospitales está prohibido su uso, también pueden afectar marcapasos y audífonos.
8. Evite guardarlo en el bolsillo cercano a su pecho, debería ser aclarado en forma destacada en los manuales de teléfonos celulares.
9. Procure no utilizar de manera continua este medio de comunicación, si es necesario su uso, pregunte en la empresa de telecomunicaciones que le vende el servicio si el teléfono tiene algún aditamento que disminuya la emisión de microondas o si está cumpliendo con las normas reglamentarias de radiación (¿Ud... sabe que radiación emite su teléfono celular?).
10. En el momento de comprar el celular, elija el modelo con menor potencia, pregunte a su vendedor, como usuarios lo debemos saber y el fabricante lo debe informar.
11. No hable más de dos minutos, si le es posible siga su conversación por una línea fija. Emocionalmente es poco saludable, ya que tiende a aislarlo del mundo que lo rodea.
12. Cuando entre a una reunión apague su teléfono celular, cada vez resulta más molesto para los demás seguir la línea de comunicación con constantes interrupciones. No espere que se lo soliciten adopte la acción como un modo de convivencia.
13. Apague siempre su celular en todo espectáculo o teatro.
14. En el momento de elegir vivienda nueva, es importante que escoja un lugar donde no haya cerca torres repetidoras, las cuales emiten de manera permanente microondas.

15. Si va a entablar conversación por celular cuando está manejando, es mejor que estacione el auto en un lugar seguro, y de esta manera concentrarse sólo en la charla.
16. Evite hacer o tomar llamadas cuando la señal es débil o haya interferencia pues está emitiendo mayor radiación cuando intenta comunicarse con una señal débil.

10.5 EL IMPACTO SOCIAL, AMBIENTAL Y URBANISTICO

El desarrollo de la telefonía móvil ha experimentado un crecimiento casi exponencial que ha supuesto la proliferación caótica de estas redes de telecomunicaciones y un aumento significativo de la contaminación electromagnética y de la percepción social del riesgo asociado a estas infraestructuras. La legislación estatal no ha resuelto del impacto social y ambiental de las redes de telefonía móvil. La movilización social y ecologista ha obligado a algunas comunidades autónomas a establecer normativas más preventivas y niveles de exposición al público más restrictivos y sin embargo queda pendiente una directiva que sirva como un instrumento real para hacer compatible desarrollo de las redes telefonía móvil y las posibles afecciones ambientales y para la salud pública³⁴.

El desarrollo de la telefonía móvil ha experimentado un cambio exponencial en los últimos diez años y esto ha supuesto la instalación de los sistemas de redes de telefonía inalámbrica en todo el territorio de nuestro país Sin embargo la estructura normativa y legislativa respecto a las redes de telefonía móvil no estaba tan desarrollada y preparada como rápida a sido su implantación. Hemos visto que el establecimiento de la trama de las telecomunicaciones ha supuesto una proliferación en el medio rural y urbano de toda una serie de

³⁴ NAVARRO, Enrique. “Los campos electromagnéticos que nos rodean”. 2001. Pg 15-24.

infraestructuras de antenas estaciones base GSM, DCS y LMDS, dipolos repetidores, antenas de alta ganancia, picocélulas y microantenas, radio enlaces, entre otros, que se van a multiplicar más si cabe con el desarrollo de la tecnología UMTS, lo que se conoce popularmente como teléfonos móviles de tercera generación, o la tecnología wireless.

A este crecimiento se sumaron en la práctica un cúmulo de irregularidades urbanísticas que afectaron y afectan a muchas instalaciones de telefonía móvil: carencia de la preceptiva licencia urbanística, vulneración de la altura máxima que determinan las ordenanzas de edificación municipales e inexistencia de un estudio de carga sobre afecciones a las techumbres de los edificios por la instalación de pesos o carga de las estaciones base entre 2.500 y 5.000 kilogramos en el techo de la azotea de los edificios donde se instalan³⁵.

Los niveles máximos de exposición se establezcan en función de los posibles efectos térmicos, es decir el calentamiento del cuerpo humano por las emisiones de microondas pulsátiles. Otro problema derivado de la implantación de las infraestructuras tiene que ver con el impacto paisajístico en el medio urbano y el impacto ambiental de contaminación electromagnética como una forma de contaminación atmosférica unido a las posibles afecciones sobre suelos medio natural o avifauna resultado de las obras instalación y del propio funcionamiento de estas instalaciones de telecomunicaciones.

La expansión de las redes de telefonía móvil y el aumento de la contaminación electromagnética no ha sido resuelto con las respuestas institucionales del gobierno del estado ni ha acabado con las preocupaciones sobre los efectos en la salud pública.

³⁵ BELMONTE ESPEJO, Pedro. Ecologistas en acción: Informe sobre emisiones electromagnéticas de los sistemas de telefonía móvil y acceso fijo inalámbrico. Octubre 2003.

Es necesaria una reforma en profundidad de la normativa estatal que esté en relación con los niveles más preventivos que han desarrollado países de nuestro entorno. Es necesario que cualquier procedimiento para instalación de las redes de telecomunicaciones esté basado en criterios como la necesidad de información y participación activa de los ciudadanos del entorno probable de la instalación, la búsqueda de diferentes alternativas Mecanismos de minimización de los impactos sanitarios, medioambientales y paisajísticos y una inspección y control de estas infraestructuras después de su instalación.

11. CONCLUSIONES

Al evaluar cada uno de los estudios realizados para la creación y puesta en marcha de EMLASA S.A., empresa distribuidora de productos y servicios de telefonía móvil celular para la ciudad de Bogotá D.C., estos son el producto, el mercado, los aspectos técnicos, la organización, aspectos legales, las finanzas y el impacto ambiental, el proyecto es viable pues no se ha encontrado ninguna limitante para su desarrollo:

- La empresa se llama **EMLASA S.A.** es una compañía dedicada a la prestación de servicios de comunicaciones, informática y transporte, sectores líderes del desarrollo mundial. Con énfasis en la venta de líneas con el respaldo de la compañía COMCEL S.A.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de la demanda concluimos que la creación de una empresa mayorista distribuidora de productos y servicios de telefonía celular de Comcel es viable, ya que el mercado actual está insatisfecho y desprotegido por la competencia, y es hay donde radica la oportunidad para incursionar es este negocio.
- La oferta se incrementará directamente proporcional a la demanda.
- Con base en los resultados arrojados en el estudio de mercado el proyecto es viable porque la totalidad de los encuestados en el área de subdistribuidores les gustaría trabajar con EMLASA S.A. y sus dueños son personas conocidas en el mercado por su visión de negocio y su credibilidad de palabra. Lo que a estos subdistribuidores más les llamó la atención fue el pago de comisiones quincenal pues la mayoría de distribuidores pagan en su mayoría mensualmente.

Por otro lado, los resultados obtenidos en la encuesta a las personas dueñas de locales comerciales con otra actividad comercial distinta a la comercialización de líneas celulares se muestran receptivos frente a la propuesta de trabajar con EMLASA S.A.

- De acuerdo con la evaluación de factores tales como el mercado, tecnología y equipos, mano de obra y financiamiento realizado en el estudio técnico, no hay limitaciones que afecten de forma negativa la ejecución del proyecto.
- La empresa estará ubicada en el barrio Nicolás de Federmán, es un lugar estratégico porque es central, es de fácil acceso para todos los subdistribuidores. También es equidistante con Fontibón que es el lugar donde se recogen los equipos que asigna Comcel S.A; Adicionalmente, la zona de parqueo tan amplia con vigilancia y sin ningún costo hace del barrio un lugar atractivo y favorable para los subdistribuidores que a diario se deben acercar a radicar ventas y recoger equipos celulares en donde el costo del parqueo no les incrementa sus gastos diarios.
- Para EMLASA S.A. su mayor estandarte es la carrera que se puede hacer dentro de la empresa, la idea es que así se ingrese a la compañía como un vendedor free lance de acuerdo con su capacidad y a la capacitación continua en todas las áreas de la empresa, esta persona puede ir creciendo dentro de ella.

Los contratos de trabajo se realizaran por medio de una cooperativa de nombre CONESAD CTA, Cooperativa de Trabajo Asociado, el contrato está debidamente aprobado por el Ministerio de Protección Social. Por medio de esta cooperativa EMLASA S.A. realizará contratos de trabajo a término fijo de un año.

La estructura de la empresa busca ser lo mas efectiva posible.

- Para ser un distribuidor de Comcel S.A, es necesario que la empresa ya esté constituida y presente buenos balances y manejos. De esta manera la empresa se legalizó bajo el nombre de EMLASA S.A; y se constituyó como una sociedad anónima. Comcel S.A entrega un formulario a los que estén interesados en formar parte de su red de distribución, de ellos depende que cumplan con todos los requisitos para ser aprobados.

Para la Cámara de Comercio se hizo una ampliación en el objeto social para distribuir los productos que Comcel S.A. comercializa.

- Para establecer la bondad financiera del proyecto, se utilizaron dos criterios: El Valor Presente Neto VPN, y la tasa interna de retorno TIR. El VPN dio positivo, lo que significa que el proyecto resulta atractivo como oportunidad de inversión. La TIR a su vez, fue mayor que la tasa de interés de oportunidad del 24.23% tomada como referencia, lo que ratifica el atractivo del proyecto desde el punto de vista del inversionista. Como se demostró, el proyecto es rentable de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el estado de ganancias y pérdidas, Por tal motivo no existe ningún factor financiero que impida el desarrollo.
- Varios estudios han demostrado que las radiaciones provenientes de los teléfonos móviles producen cambios en la temperatura del organismo; en el cuerpo hay áreas que son más sensibles al calor como son los ojos (formación de cataratas) y los testículos (disminución en la producción de espermatozoides). También pueden afectar algunas funciones del cerebro, produciendo dolores de cabeza, problemas de sueño y en experimentos con ratas, se ha observado alteraciones en el ADN (ácido desoxirribonucleico), tumores cerebrales y problemas de memoria.
- Existen pruebas claras que conducir un vehículo utilizando un teléfono plantea un riesgo definido de accidente, situación fácilmente evitable y que en nuestro país se analizó el uso del sistema "manos libres" y se encontró que, aunque en menor grado, también este aparato incrementa la frecuencia de accidentes.

En síntesis, el estudio determinó la viabilidad comercial, técnica económica y financiera de la iniciativa de negocio objeto del presente proyecto.

12. GLOSARIO

- ♦ **Abonados celulares:** Los usuarios de teléfonos portátiles que se abonan a un servicio telefónico público móvil automático utilizando la tecnología celular que permite acceder a la RTPC (Red Telefónica pública Conmutada).
- ♦ **Agentes subdistribuidores:** Son microempresarios afiliados al distribuidor mayorista con un contrato en el cual aceptan las condiciones de comisiones dadas por el distribuidor.
- ♦ **Ancho de banda de una señal:** Es el rango de frecuencias que contienen la mayor cantidad de potencia de la señal.
- ♦ **Ancho de banda del Canal:** Es el rango de frecuencias que éste puede transmitir con razonable fidelidad.
- ♦ **Canal:** Medio por el cual se transmite la *información*.
- ♦ **Celular:** son dispositivos electrónicos con diseños intrincados, con partes encargadas de procesar millones de cálculos por segundo para comprimir y descomprimir el flujo de voz.
- ♦ **Comseguro:** Este seguro cubre el hurto o daño físico del equipo celular y de la Sim Card. También cubre el saldo de la deuda celular en caso de muerte o incapacidad total y permanente hasta por \$1.500.000 pesos y, asiste las emergencias domiciliarias del usuario las 24 horas del día. Tiene un costo de \$8.989 IVA incluido.
- ♦ **Cust code:** Es un número que genera Comcel para las planillas de radicación.
- ♦ **Decibel:** Unidad para medir la intensidad relativa de una señal, tal como potencia, voltaje, etc. El número de decibeles es diez veces el logaritmo (base 10) de la relación de la cantidad medida al nivel de referencia.
- ♦ **Dijin:** Documento utilizado por COMCEL para registrar el usuario a quien pertenece el teléfono a la central de policía.

- ♦ **EMS (Enhanced Masaje Service):** Posibilidad de envío y recepción de mensajes de más de 160 caracteres con gráficos, texto y audio.
- ♦ **GPRS (General Packet Radio Services):** Es una red utilizada para la transmisión de datos a alta velocidad en bits en los sistemas celulares GSM existentes. Soporta comunicaciones simultáneas de voz y datos en los equipos.
- ♦ **GSM (Global System for Mobile Communications):** Es un Sistema Global para Comunicaciones Móviles. Es la tecnología de más éxito a nivel mundial, a nivel de redes instaladas, como en el número de usuarios, llegando a ser el sistema móvil más difundido (70%). Las frecuencias utilizadas por GSM en Europa, Asia, Norteamérica y Latinoamérica son: 850, 900, 1800 y 1900 Mhz. Comcel utilizara la frecuencia de 850 Mhz.
- ♦ **Interferencia:** Es cualquier perturbación en la recepción de una señal en forma natural o artificial (hecha por el hombre) causada por señales indeseables.
- ♦ **Mensajes de Texto:** Posibilidad de enviar y recibir mensajes escritos hasta de 160 caracteres desde el teléfono celular hacia otro celular Comcel. En el momento de recibir el mensaje el teléfono le avisa mediante un icono en forma de sobre en la pantalla.
- ♦ **Min:** Es el numero telefónico.
- ♦ **MMS (Multimedia Message Service):** Posibilidad de enviar fotos desde un teléfono celular hacia otro teléfono celular o a una dirección e-mail.
- ♦ **Poliedro:** Activación de la línea celular
- ♦ **Roaming Internacional:** La tecnología 3GSM opera en los cinco continentes y en más de 180 países, permitiéndole hablar desde cualquier parte del mundo donde Comcel tenga convenios de Roaming Internacional, sin necesidad de cambiar su número celular. El servicio se solicita llamando al *611, en un Centro de Atención a Clientes (CAC), de Comcel o a través del portal de Comcel www.comcel.com.

- ◆ **Satélites de banda ancha:** se utilizan principalmente para transmitir voz, datos, video, videoconferencia, multimedia y telefonía rural; estos satélites operan en orbitas bajas (LEO) y geoestacionarios (GEO).
- ◆ **Satelites Direct Broadcast (DBS):** proveen los servicios directo al hogar (DTH) y los servicios satelitales a las empresas.
- ◆ **SIM CARD (Suscribler Identity Module):** Es una pequeña tarjeta que lleva un chip inteligente, la cual se inserta en la parte interna de cualquier celular COMCEL 3GSM, permitiendo su funcionamiento en la Red GSM de Comcel. La SIM CARD permite almacenar información personal, como: directorios telefónicos, mensajes de voz y de texto. La SIM CARD brinda mayor seguridad porque tiene habilitados dos códigos de acceso: PIN y PUK, los cuales sirven para bloquear y desbloquear el teléfono.
- ◆ **Sistema de Distribución Multipunto por Microondas (MMDS):** se usan para la difusión de televisión, en la cual la transmisión se realiza por microondas.
- ◆ **Sistema de transmisión de datos:** El conjunto de componentes que hacen posible la conducción de señales de datos, en uno o en varios sentidos, utilizando, para ello, vías las generales de telecomunicación.
- ◆ **Señal:** Cualquier evento que lleve implícita cierta *información*.
- ◆ **Señal analógica:** Aquella señal cuya forma de onda es continua.
- ◆ **Señal de banda base:** La señal eléctrica que se obtiene directamente desde la fuente del mensaje (no tiene ningún tipo de *modulación*).
- ◆ **Señal digital:** Aquella señal cuya forma de onda es discreta.
- ◆ **SMS (Short Message Service):** Más variedad de servicios de Mensaje Cortos de Texto como juegos, Chat Móvil y Citas a ciegas.
- ◆ **Vendedor Free-lance:** Es la fuerza de venta directa que no tiene un contrato con EMLASA S.A y gana una comisión por cada venta que realice.

- ♦ **Tecnología FDMA:** separa el espectro en distintos canales de voz, al separar el ancho de banda en pedazos (frecuencias) uniformes.
- ♦ **Tecnología TDMA:** Time Division Multiple Access, una técnica de acceso múltiple la cual divide los canales de radio en tres ranuras de tiempo, cada usuario recibe en una ranura diferente. Este método permite a tres usuarios en cada canal de radio comunicarse sin interferirse uno con el otro.
- ♦ **Tecnología CDMA:** La CDMA, después de digitalizar la información, la transmite a través de todo el ancho de banda disponible. Varias llamadas son sobrepuestas en el canal, y cada una tiene un código de secuencia único.
- ♦ **Very Small Apertura Terminal (VSAT):** se emplean para enviar y recibir señales vía satélite y se utilizan principalmente para redes privadas y comunicación de datos.

BIBLIOGRAFIA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Cuarta edición. MC Graw Hill. 2001.

BANCO DE LA REPUBLICA, Estudios económicos. Metas operativas de la inflación. 2004.www.banrep.gov.co/economia/consulta-meta-inflacion20004.htm

BELLSOUTH. www.bellsouth.com

BELMONTE ESPEJO, Pedro. Ecologistas en acción: Informe sobre emisiones electromagnéticas de los sistemas de telefonía móvil y acceso fijo inalámbrico. Octubre 2003.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Bogotá D.C. Prentice may. Mayo de 2002.

BITTEL, L. y J. Ramsey. Enciclopedia del Management. Barcelona (España): Océano/Centrum.

CAMARA DE COMECIO DE BOGOTA. Crear empresa - guía para constituir y formalizar una empresa. Bogotá D.C: Séptima edición, abril de 2002.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Manual del empresario, Bogota: CCB 2000

CASTRO SILVA, Hugo. Formulación y evaluación de proyectos. Universidad de Pamplona. 2000.

CINTEL. Centro de Investigación de las Telecomunicaciones. Estudio de las telecomunicaciones en Colombia. 2004.

CINTEL. Estado de las telecomunicaciones en Colombia y su ubicación dentro del contexto internacional. 2001

COMCEL. www.comcel.com.

CORAL DELGADO, Lucy y GUDIÑO DAVILA, Emma. Contabilidad universitaria. MC Graw Hill. Bogota, 2000.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Proyecciones basadas en el XVI Censo Nacional de Población y V de Vivienda 1993.

FAJARDO MENDOZA, Luz Yenny. Formulación y evaluación de proyectos. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior. Bogota.

FLOREZ, Andrade Julio. Como crear y dirigir una nueva empresa... Bogota 2002.

GUILTINAN, Joseph, PAUL, Gordón y MADDEN, Thomas. Gerencia de marketing, estrategias y programas. Sexta edición. McGraw-Hill. 1998.

HARRIS, Edward. Investigación de mercados. México: MC Graw Hill. 1998

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION INCONTEC. Tesis y otros trabajos de grado. Quinta actualización. Bogota: INCONTEC, Abril de 2002.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global. Onceava edición. McGraw-Hill. 2000.

MENDEZ LOZANO, Rafael Armando. Identificación, formulación y evaluación de proyectos. Colombia. 2000.

MINISTERIO DE COMUNICACIONES. Informe de la telefonía móvil celular en Colombia. www.mincomunicaciones.gov.co.

MIRANDA MEDINA, José. Gestión de proyectos. Bogotá: ECOE, 1999.

NAVARRO, Enrique. Los campos electromagnéticos que nos rodean. 2001

OLA. www.ola.com

RAMIREZ PADILLA, David Noel. Contabilidad administrativa. Sexta edición. MC Graw-Hill. 2001.

RIOS MEJIA, Aquilino. Contabilidad. Décima octava edición. Bedout.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Séptima edición. 3R Editores.

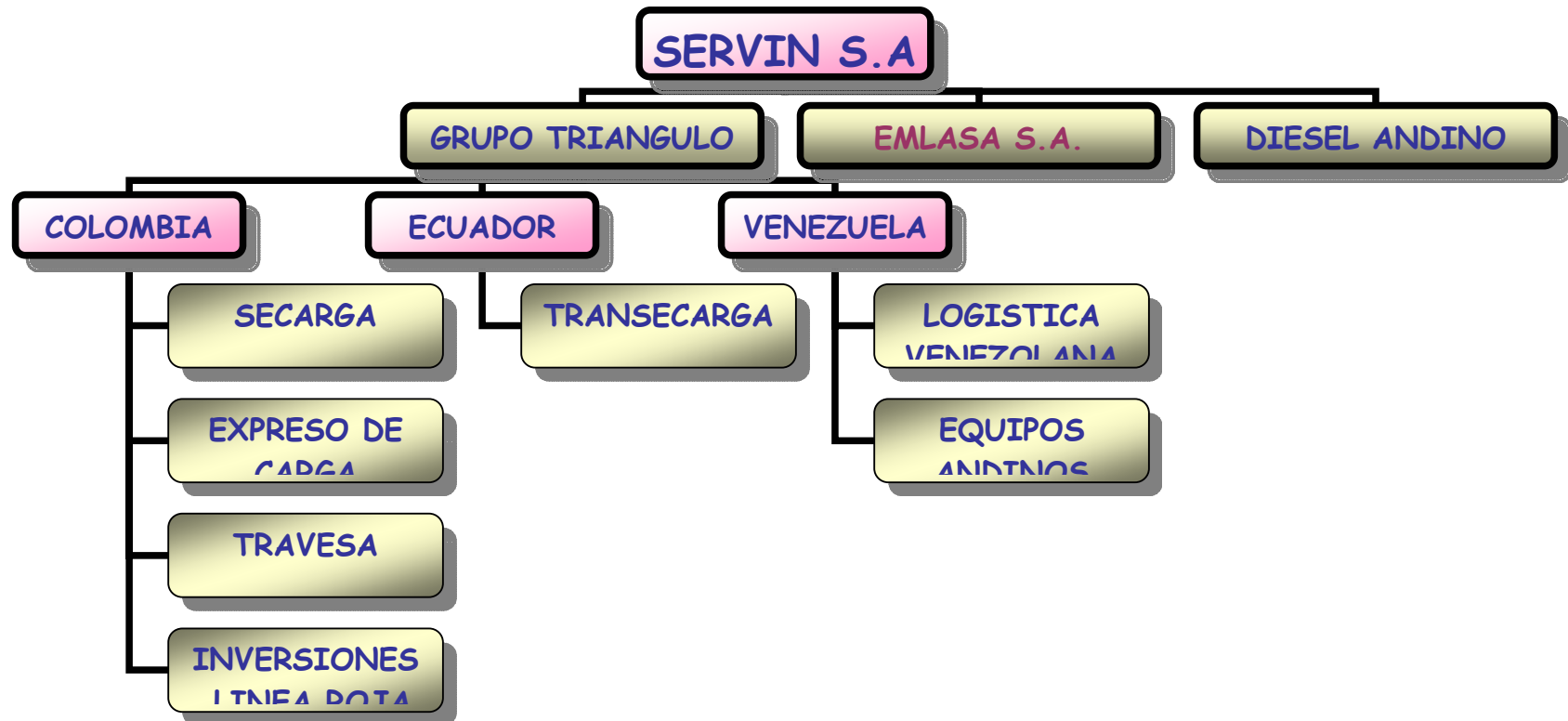
TAYLOR, Kinnear. Investigación de mercados. Quinta edición. McGraw-Hill. 1998.

TEUTA GÓMEZ, Guillermo. Estudio de caracterización ocupacional del sector telecomunicaciones. Medellín: Mesa Sectorial de Telecomunicaciones, mayo de 2002.

ULRICH, Dave, Jack Senger y Norm Smallwood. Liderazgo basado en resultados. Harvard Business School Press. Bogotá: Editorial Norma, 1999.

WERTER, Heit y DAVIS, William. Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill. 1998.

ESTRUCTURA DE SERVIN S.A.



ENCUESTA
UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EMLASA S.A. es una empresa distribuidora mayorista de los productos y servicios que ofrece COMCEL S.A. y en este momento se encuentra en una etapa de expansión fortaleciendo su red comercial, esta encuesta es realizada solo con fines académicos.

ESTA ENCUESTA SE REALIZA CON EL OBJETIVO DE DETERMINAR LA DISPOSICION QUE TENDRIA EL EMPRESARIO PARA HACER PARTE DE LA RED COMERCIAL DE EMLASA S.A.

Marque con una X la respuesta que a su criterio considere correcta.

1. ¿Cumple el distribuidor con el que trabaja con las expectativas esperadas?
Si _____
No _____
¿Por que? _____
2. ¿Cómo es el pago de sus comisiones?
a. Quincenal _____
b. Mensual _____
c. Bimensual _____
3. ¿Es atractivo para usted el pago quincenal de sus comisiones?
Si _____
No _____
¿Por que? _____
4. ¿Tiene atención personalizada su distribuidor con un Coordinador Comercial que le capacite personal y este pendiente de sus ventas, visitas domiciliarias, le envíe a tiempo las circulares y le llame constantemente?
Si _____
No _____
5. ¿Su distribuidor cuenta con suficiente inventario disponible para satisfacer la demanda de su negocio, en teléfonos de todas las marcas en prepago y postpago?
Si _____
No _____

6. ¿Su distribuidor le ofrece la más alta comisión en el mercado y ventajas competitivas como alianzas estratégicas con otras marcas para obtener más clientes o valor agregado para el cliente en el momento de la venta de un plan prepago o postpago sin que le afecte su comisión?

Si ____

No ____

7. Al momento de radicar una venta ¿Que tiempo debe esperar para recibir el equipo correspondiente a esa venta?

a. 30 minutos ____

b. 2 horas ____

c. 4 horas ____

d. Al otro día ____

8. ¿Su distribuidor tiene amplia zona de parqueo vigilado y totalmente gratis?

Si ____

No ____

9. ¿Estaría interesado en conocer nuevas propuestas de trabajo de EMLASA S.A. un distribuidor eficiente y con gran respaldo económico?

Si ____

No ____

¿Por que? _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

NOMBRE _____

TELEFONO _____

ENCUESTA
UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EMLASA S.A. es una empresa distribuidora mayorista de los productos y servicios que ofrece COMCEL S.A. y en este momento se encuentra en una etapa de expansión fortaleciendo su red comercial, esta encuesta es realizada solo con fines académicos.

ESTA ENCUESTA SE REALIZA CON EL OBJETIVO DE DETERMINAR LA DISPOSICION QUE TENDRIA EL EMPRESARIO PARA HACER PARTE DE LA RED COMERCIAL DE EMLASA S.A.

Marque con una X la respuesta que a su criterio considere correcta.

1. ¿Esta satisfecho con la rentabilidad de su negocio?

Si _____

No _____

¿Por que? _____

2. ¿Le gustaría complementar su negocio con una actividad adicional que le genere utilidades?

Si _____

No _____

¿Por que? _____

3. ¿Es atractivo para usted el negocio de las telecomunicaciones?

a. Muy atractivo _____

b. Atractivo _____

c. Moderadamente atractivo _____

d. Poco atractivo _____

¿Por que? _____

4. ¿Estaría dispuesto a escuchar una propuesta de trabajo, si tuviera la oportunidad de conocer las comisiones y la forma de trabajo que ofrece EMLASA S.A.?

Si _____

No _____

¿Por que? _____

5. ¿Qué imagen tiene de la compañía Movistar?

- a. Excelente _____
- b. Buena _____
- c. Regular _____
- d. Mala _____

6. ¿Qué imagen tiene de la compañía OLA?

- a. Excelente _____
- b. Buena _____
- c. Regular _____
- d. Mala _____

7. ¿Qué imagen tiene de la compañía Comcel?

- a. Excelente _____
- b. Buena _____
- c. Regular _____
- d. Mala _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

NOMBRE _____
TELEFONO _____

PLANES MOVISTAR

1. Planes Movistar postpago

Planes Individuales por segundo con telefono traído o nuevo a precio full

NOMBRE	SEGUNDOS INCLUIDOS	CARGO FIJO MENSUAL (SIN IVA)	VALOR SEGUNDO ADICIONAL *	PTOS/SEG
Plan 3900 segundos	3.900	\$ 34.900	\$ 10	1/60
Plan 8700 segundos	8.700	\$ 48.900	\$ 10	1/60
Plan 21000 segundos	21.000	\$ 83.900	\$ 10	1/60
Plan empresa 36000 seg	36.000	\$ 109.900	\$ 10	1/60

Planes Individuales con Telefono Incluido

NOMBRE	MINUTOS INCLUIDOS	CARGO FIJO (SIN IVA)	MIN ADICIONAL *	Puntos/Min
Plan telefono incluido 120	120	\$ 65.000	\$ 845	1/10
Plan telefono incluido 230	230	\$ 79.000	\$ 845	1/10
Plan telefono incluido 400	400	\$ 116.000	\$ 845	1/10

Estos planes no se podran activar con teléfono traído. Aplican únicamente para los siguientes modelos:

	Plan 120	Plan 230	Plan 400
TELLIAN	x	-	-
BELLSOUTH 1125 C	-	x	x
KYOCERA 1135	-	x	x
MOTOROLA JUPITER	-	x	x
NOKIA 2280	-	x	x
KYOCERA KE414 (PHANTOM)	-	x	x
BELLSOUTH 2100C	-	-	x
NOKIA 3586	-	-	x

Planes Corporativos con teléfono incluido

NOMBRE	MINUTOS INCLUIDOS	CARGO FIJO MENSUAL (SIN IVA)	VALOR MIN ADICIONAL *
Plan empresa 700	700	\$ 89.000	\$ 845
Plan empresa 1100	1100	\$ 139.000	\$ 845

Estos planes no se podran activar con telefono traído. Aplican únicamente para los siguientes modelos:

Planes Corporativos por segundos

NOMBRE	SEGUNDOS INCLUIDOS	CARGO FIJO MENSUAL (SIN IVA)	VALOR SEGUNDO ADICIONAL PICO*	VALOR SEGUNDO ADICIONAL NO PICO*
Plan 33600 segundos	33.600	\$ 79.000	\$ 4	\$ 4
Plan 54000 segundos	54.000	\$ 109.000	\$ 4	\$ 4
Plan 87000 segundos	87.000	\$ 168.000	\$ 4	\$ 4

Planes Corporativos por minutos

NOMBRE	MINUTOS INCLUIDOS	CARGO FIJO MENSUAL (SIN IVA)	VALOR MINUTO ADICIONAL PICO*	VALOR MINUTO ADICIONAL NO PICO*
Plantas empresas 550 (Consumo interno)	550	\$ 74.900	\$ 845	\$ 845
Plan empresas 900D	900	\$ 99.000	\$ 845	\$ 845
Plan empresas 1400D	1400	\$ 149.000	\$ 845	\$ 845
Plan empresas 2000D*	2000	\$ 199.000	\$ 646	\$ 646

Plan Corporativos Empresa Ilimitada

NOMBRE	MINUTOS INCLUIDOS	Cargo Fijo mensual (sin IVA)	VALOR MINUTO ADICIONAL PICO*	VALOR MINUTO ADICIONAL NO PICO*	VALOR MINUTO DE TRASFERENCIA
Plan empresa Plus Dic03	ilimitados entre los usuarios del grupo	\$ 59.900	\$ 199	\$ 599	A destinos bellsouth \$199 A otros destinos \$599

Planes Corporativos Bolsas en dinero sin control

DESCRIPCION	BOLSA DI NERO CORP 1.000.000		BOLSA DI NERO CORP 5.000.000		BOLSA DI NERO CORP 10.000.000	
	Tarifa Minuto	Tarifa Minuto	Tarifa Minuto	Tarifa Minuto	Tarifa Minuto	Tarifa Minuto
	Bolsa	Adicional	Bolsa	Adicional	Bolsa	Adicional
Cargo básico	1.000.000		5.000.000		10.000.000	
Vlr minuto al grupo	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Vlor min incl on net	\$ 140	\$ 140	\$ 120	\$ 120	\$ 100	\$ 100
Vlor min incl fijos	\$ 140	\$ 140	\$ 120	\$ 120	\$ 100	\$ 100
Vlor min incl otros mov	\$ 320	\$ 320	\$ 300	\$ 300	\$ 290	\$ 290
Número máximo de líneas permitidas y subsidiadas por bolsa	20		100		200	

Planes Corporativos Bolsas en dinero controladas

Valor de la bolsa	\$ 500.000	\$ 2.000.000	\$ 5.000.000	\$ 10.000.000
Valor minuto incluido On Net	\$ 170	\$ 150	\$ 140	\$ 120
Valor minuto incluido a fijos	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170
Valor minuto incluido a otros móviles	\$ 320	\$ 320	\$ 320	\$ 320
valor minuto adicional	igual al incluido			

2. Planes Movistar Cuenta Controlada

Planes Cuenta Controlada Individuales Por Segundos - EQUIPO TRAIDO

NOMBRE	SEGUNDOS INCLUIDOS A CELULARES O TELEFONOS FIJOS	CARGO FIJO MENSUAL *	VALOR MINUTO ADICIONAL REDONDEADO *
CUENTA CONTROLADA ELEMENTAL 25	1.500	\$ 29.500	Con Tarjeta Prepago, \$947
CUENTA CONTROLADA ESPECIAL 50	3.000	\$ 39.500	Con Tarjeta Prepago, \$947
CUENTA CONTROLADA INTERMEDIO 100	6.000	\$ 51.500	Con Tarjeta Prepago, \$947

Planes Cuenta Controlada Individuales por Segundo - EQUIPO COMPRADO

NOMBRE	SEGUNDOS INCLUIDOS A CELULARES O TELEFONOS FIJOS	CARGO FIJO MENSUAL *	VALOR MINUTO ADICIONAL REDONDEADO *
CUENTA CONTROLADA ELEMENTAL 25	1.500	\$ 29.500	Con Tarjeta Prepago, \$947
CUENTA CONTROLADA ESPECIAL 50	3.000	\$ 39.500	Con Tarjeta Prepago, \$947
CUENTA CONTROLADA INTERMEDIO 100	6.000	\$ 51.500	Con Tarjeta Prepago, \$947
CUENTA CONTROLADA PLUS 230	13.800	\$ 87.500	Con Tarjeta Prepago, \$947

PLAN CODENSA - Aplica para Bogotá y Cundinamarca - CUENTA CONTROLADA CON EQUIPO COMPRADO POR SEGUNDOS

NOMBRE	SEGUNDOS INCLUIDOS A CELULARES O TELEFONOS FIJOS	CARGO FIJO MENSUAL*	VALOR MINUTO ADICIONAL REDONDEADO*
PLAN CONDENSE 30 MIN	1.800	\$ 29.900	Con tarjeta prepago \$947

Nuevos Planes Cuenta Controlada Asociativos por Segundos

NOMBRE	SEGUNDOS INCLUIDOS A CELULARES O TELEFONOS FIJOS	CARGO FIJO MENSUAL**	VALOR MINUTO ADICIONAL REDONDEADO*
ASOCIATIVO ESPECIAL 50	3.000	\$ 37.500	Con tarjeta prepago
ASOCIATIVO INTERMEDIO 100	6.000	\$ 49.500	Con tarjeta prepago
ASOCIATIVO PLUS 230	13.800	\$ 84.500	Con tarjeta prepago

Nuevos Planes Cuenta Controlada Corporativos por segundos

NOMBRE	SEGUNDOS INCLUIDOS A CELULARES O TELEFONOS FIJOS	CARGO FIJO MENSUAL**	VALOR MINUTO ADICIONAL REDONDEADO*
CORPORATIVO ESPECIAL 55	3.300	\$ 37.500	Con tarjeta prepago
CORPORATIVO INTERMEDIO 130	7.800	\$ 49.500	Con tarjeta prepago
CORPORATIVO PLUS 280	16.800	\$ 84.500	Con tarjeta prepago
CORPORATIVO EXTRA PLUS 400	24.000	\$ 114.500	Con tarjeta prepago

Planes Cuenta Controlada Corporativos

NOMBRE	MINUTOS INCLUIDOS A CELULARES O TELEFONOS FIJOS	CARGO FIJO MENSUAL**	VALOR MINUTO ADICIONAL REDONDEADO
CUENTA CONTROLADA 270	270	\$ 88.290	Con tarjeta prepago
CUENTA CONTROLADA 540	540	\$ 175.490	Con tarjeta prepago
CUENTA CONTROLADA 750	750	\$ 245.250	Con tarjeta prepago
CUENTA CONTROLADA 1000	1.000	\$ 336.810	Con tarjeta prepago

3. Planes Movistar Prepago

Plan por minuto - Equipo comprado

NOMBRE	MINUTOS INCLUIDOS ****	VALOR MINUTO ADICIONAL PICO* RECARGA CON TARJETA	VALOR MINUTO ADICIONAL NO PICO** RECARGA CON TARJETA
PREPAGO COMPRADO	90	\$947 mas IVA	\$947 mas IVA

Plan SUPER PACK por minutos - Equipo comprado TELIAN

NOMBRE	MINUTOS INCLUIDOS ****	VALOR MINUTO ADICIONAL PICO* RECARGA CON TARJETA	VALOR MINUTO ADICIONAL NO PICO** RECARGA CON TARJETA
SUPER PACK	25	\$947 mas IVA	\$947 mas IVA

Planes por minutos - Equipo traído

NOMBRE	MINUTOS INCLUIDOS ****	VALOR MINUTO ADICIONAL PICO* RECARGA CON TARJETA	VALOR MINUTO ADICIONAL NO PICO** RECARGA CON TARJETA
PREPAGO ELEMENTAL \$10.000 IVA INCLUIDO	15	\$947 mas IVA	\$947 mas IVA
PREPAGO BASICO \$18.000 IVA INCLUIDO	45	\$947 mas IVA	\$947 mas IVA
PREPAGO INTERMEDIO \$30.000 IVA INCLUIDO	110	\$947 mas IVA	\$947 mas IVA
PREPAGO PLUS \$60.000 IVA INCLUIDO	270	\$947 mas IVA	\$947 mas IVA

Planes por segundos - Equipo traído

NOMBRE	SEGUNDOS INCLUIDOS ****	VALOR SEGUNDO ADICIONAL PICO* RECARGA CON TARJETA	VALOR MINUTO ADICIONAL NO PICO** RECARGA CON TARJETA
PREPAGO ELEMENTAL \$10.000 IVA INCLUIDO	700	\$24 mas IVA	\$24 mas IVA
PREPAGO BASICO \$18.000 IVA INCLUIDO	1.800	\$24 mas IVA	\$24 mas IVA
PREPAGO INTERMEDIO \$30.000 IVA INCLUIDO	5.400	\$24 mas IVA	\$24 mas IVA
PREPAGO PLUS \$60.000 IVA INCLUIDO	10.500	\$24 mas IVA	\$24 mas IVA

MODULOS Prepago por segundos

NOMBRE DEL MODULO	VALOR DEL MODULO POR 30 DIAS (IVA INCLUIDO)	EN LA FRANJA HORARIA DEL MODULO VALOR SEGUNDO RECARGA CON TARJETA (IVA INCLUIDO)	VALOR SEGUNDO HORARIO NO PICO* (IVA INCLUIDO)
ENTRE NOS**	\$ 1.900	\$ 8,6	\$ 4,3
DIA	\$ 8.000	\$ 14,5	\$ 14,5
NOCHE	\$ 4.000	\$ 15,5	\$ 7,2
DIA Y NOCHE	\$ 10.000	\$ 16,5	\$ 7,2
FIN DE SEMANA Y FESTIVOS	\$ 5.000	\$ 17,5	\$ 7,2

Planes por segundos - Equipo comprado

NOMBRE	SEGUNDOS INCLUIDOS ****	VALOR SEGUNDO ADICIONAL PICO* RECARGA CON TARJETA	VALOR MINUTO ADICIONAL NO PICO** RECARGA CON TARJETA
PREPAGO COMPRADO	3.500	\$24 mas IVA	\$24 mas IVA

MODULOS Prepago por minutos

NOMBRE DEL MODULO	VALOR DEL MODULO POR 30 DIAS (IVA INCLUIDO)	EN LA FRANJA HORARIA DEL MODULO VALOR MINUTO RECARGA CON TARJETA (IVA INCLUIDO)	VALOR MINUTO HORARIO NO PICO* (IVA INCLUIDO)
ENTRE NOS**	\$ 1,900	\$ 340	\$ 170
DIA	\$ 8,000	\$ 568	\$ 568
NOCHE	\$ 4,000	\$ 568	\$ 284
DIA Y NOCHE	\$ 10,000	\$ 568	\$ 284
FIN DE SEMANA Y FESTIVOS	\$ 5,000	\$ 568	\$ 284

4. Planes Movistar Datos

Planes Datos - Acceso a internet

NOMBRE	MINUTOS INCLUIDOS DE DATOS	CARGO FIJO (SIN IVA)	MINUTO ADIC*
Bellsout vive facil básico	5	\$-	\$ 345
Bellsout vive facil 60	60	\$ 14,500	\$ 345
Bellsout vive facil 120	120	\$ 25,900	\$ 345
Bellsout vive facil 250	250	\$ 39,900	\$ 345
Bellsout vive facil 450	450	\$ 59,900	\$ 345
Bellsout vive facil 650	650	\$ 79,000	\$ 345
Bellsout vive facil 1000	1,000	\$ 119,000	\$ 345
Bellsout vive facil 2000	2,000	\$ 189,900	\$ 345

PLANES OLA

1. Planes Ola Pospago

Plan OLA a la carta

Plan OLA a la carta	35.000	49.000
Cargo fijo mensual	\$ 35.000	\$ 49.000
Tarifa entre usuarios OLA	\$ 233	\$ 175
Tarifas entre otros operadores	\$ 467	\$ 350

Plan OLA Control

Plan OLA Control	35.000	49.000	80.000	110.000
Cargo fijo mensual	\$ 35.000	\$ 49.000	\$ 80.000	\$ 110.000
Valor por minuto entre OLAS por beneficio de la segunda OLA	\$ 269	\$ 196	\$ 123	\$ 111
Valor por minuto a otros operadores	\$ 538	\$ 392	\$ 246	\$ 222
Valor mensaje de texto entre OLAS	\$ 200			

2. Planes Ola Prepago

Plan OLA Libre

	Valor minuto de voz a otros OLAS, por beneficio de la segunda OLA	Valor minuto de voz hacia otros operadores	Mensajes de texto hacia otros OLA
Plan OLA Libre	\$ 350	\$ 700	\$ 240

Plan OLA Favoritos

Plan OLA Favoritos	
Valor a favoritos OLA	\$ 150
Valor a otros OLAS por beneficio de la segunda OLA	\$ 350
Valor hacia otros operadores	\$ 700
Mensajes de texto a favoritos OLA	\$ 180
Mensajes de texto hacia otros OLAS	\$ 240

PLANES AVANTEL

1. Comunicación Inmediata

Estos planes incluyen 100 mensajes de texto vía Internet; 30 mensajes de texto asistidos por operadora; buzón y recuperación de mensajes de voz ilimitado e identificador de llamadas.

Comunicación Inmediata (segundos incluidos)		Conexión Telefónica (Minutos incluidos)					
		+0	+20	+50	+100	+150	+200
	0	--	\$8.500	\$27.000	\$47.000	\$60.900	\$70.900
	6.000	\$37.900	\$46.400	\$57.200	\$74.600	\$91.800	\$108.800
	9.000	\$49.950	\$58.450	\$76.950	\$96.950	\$110.850	\$120.850
	18.000	\$62.500	\$71.000	\$89.500	\$109.500	\$123.400	\$133.400
	36.000	\$71.500	\$80.000	\$98.500	\$118.500	\$132.400	\$142.400
	48.000	\$78.500	\$87.000	\$105.500	\$125.500	\$139.400	\$149.400
	ilimitados	\$90.950	\$93.500	\$112.000	\$132.000	\$145.900	\$155.900

2. Revolución

Aplica para reactivaciones, arriendos, compra de equipos de contado o financiados. Estos planes incluyen 100 mensajes de texto vía; 30 mensajes de texto asistidos por operadora; buzón y recuperación de mensajes de voz ilimitado e identificador de llamadas.

Comunicación Inmediata (segundos incluidos)		Conexión Telefónica (Minutos incluidos)					
		+0	+20	+50	+100	+150	+200
	0	--	\$8.500	\$27.000	\$47.000	\$60.900	\$70.900
	9.000	\$47.350	\$55.850	\$74.350	\$94.350	\$108.250	\$118.250
	18.000	\$54.650	\$63.150	\$81.650	\$101.650	\$115.550	\$125.550
	36.000	\$59.950	\$68.450	\$86.950	\$106.950	\$120.850	\$130.850
	48.000	\$64.200	\$72.700	\$91.200	\$111.200	\$125.100	\$135.100
	ilimitados	\$71.450	\$74.000	\$92.500	\$112.500	\$126.400	\$136.400

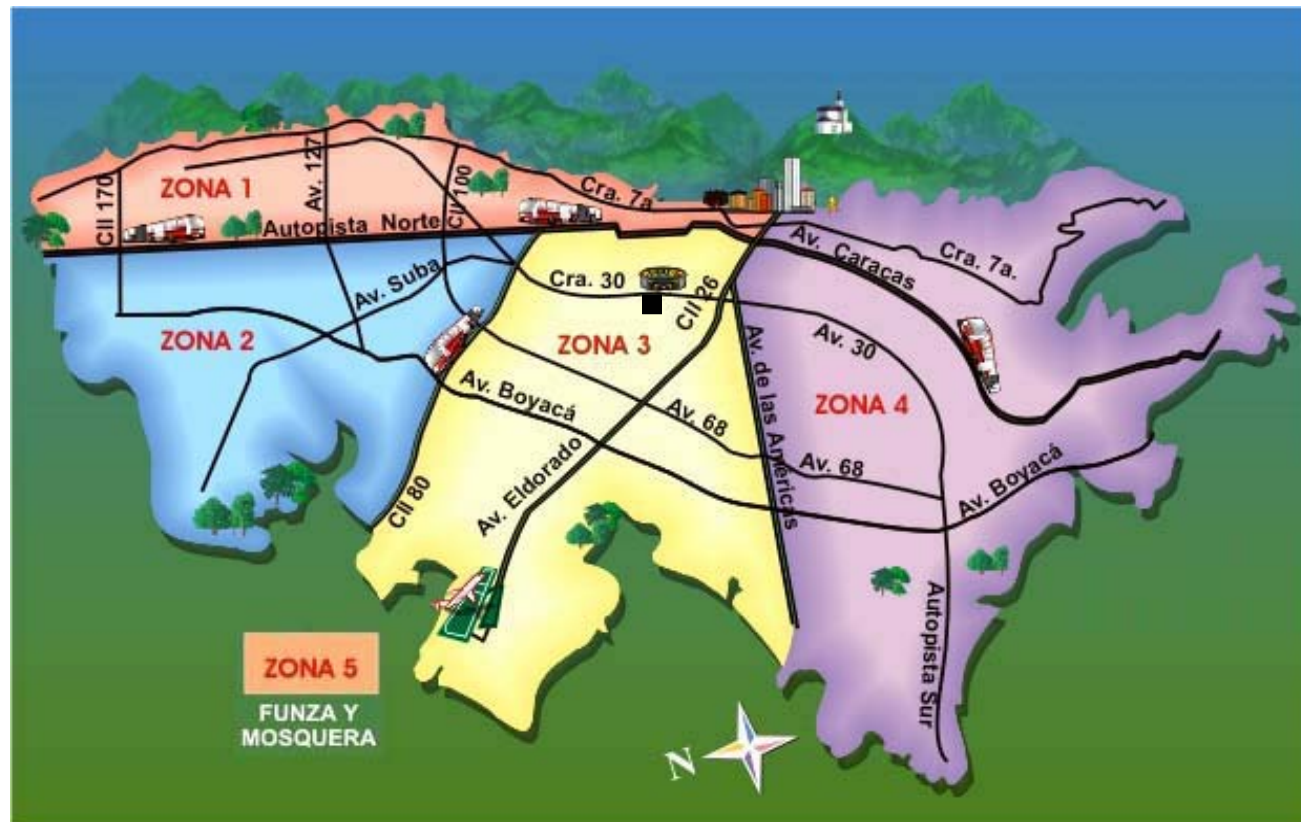
3. Corporativos compartidos

Estos planes permiten compartir tiempo al aire entre usuarios de una misma empresa, contribuyendo a la disminución de consumos adicionales. Los clientes que tienen planes Corporativos Compartidos pueden escoger los grupos de usuarios que compartirán tiempo al aire de acuerdo a sus necesidades.

Los planes Corporativos Compartidos incluyen 100 mensajes de texto vía Internet; 30 mensajes de texto asistidos por operadora; buzón y recuperación de mensajes de voz ilimitado e identificador de llamadas.

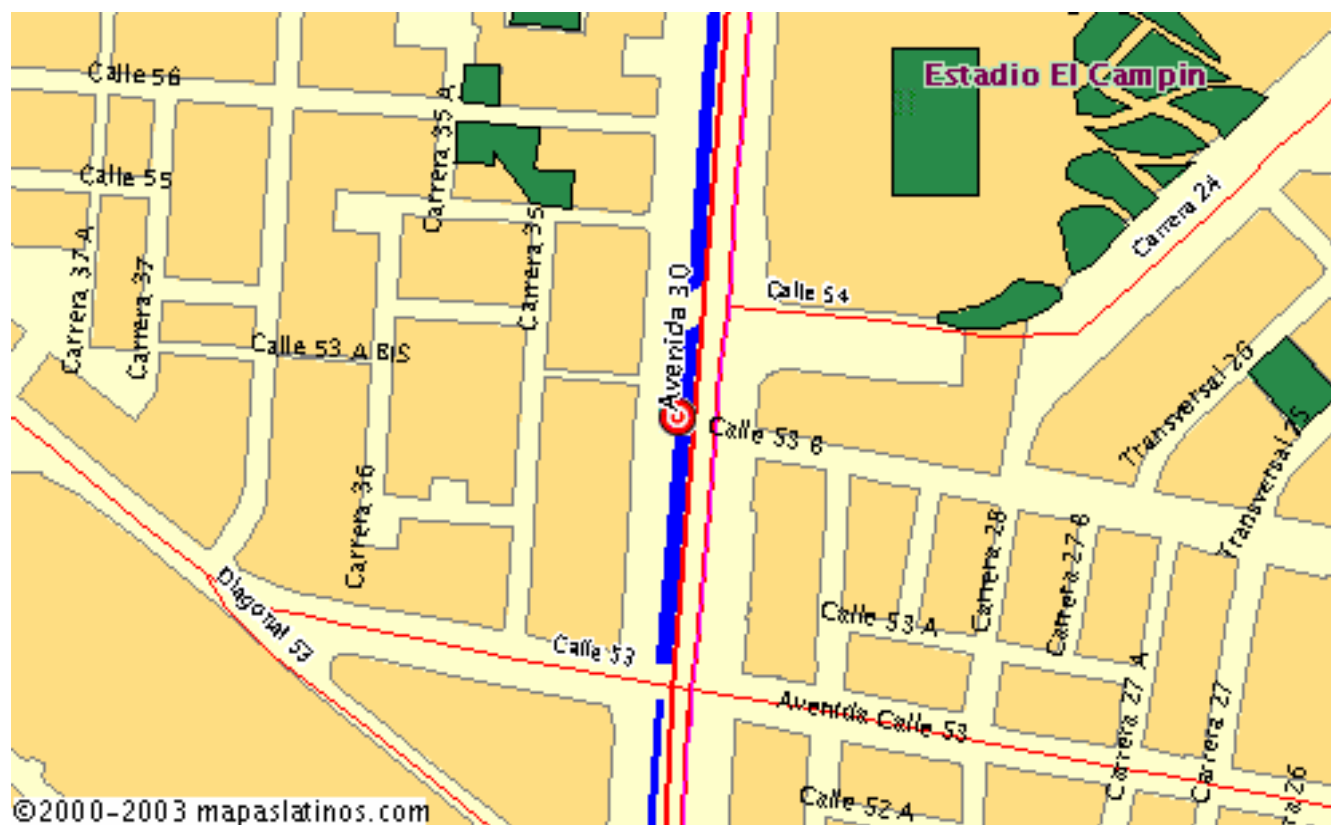
Comunicación Inmediata (segundos incluidos)		Conexión Telefónica (Minutos incluidos)					
		+0	+20	+50	+100	+150	+200
	0	--	\$8.500	\$27.000	\$47.000	\$60.900	\$70.900
	9.000	\$53.450	\$61.950	\$80.450	\$100.450	\$114.350	\$124.350
	18.000	\$69.350	\$77.850	\$96.350	\$116.350	\$130.250	\$140.250
	36.000	\$80.400	\$88.900	\$107.400	\$127.400	\$141.300	\$151.300
	48.000	\$90.000	\$98.500	\$117.000	\$137.000	\$150.900	\$160.900
	ilimitado	\$101.500	\$120.000	\$128.500	\$148.500	\$162.400	\$172.400

Plano de la ciudad de Bogotá D.C.



■ Ubicación de la planta Anexo

Plano del barrio Nicolás de Federmán.



■ Ubicación de la planta

CONTRATO DE SUB-DISTRIBUCION

EMLASA S.A. – COMCEL

PLAN DE COMISIONES AL SUB-DISTRIBUIDOR

EL DISTRIBUIDOR reconocerá a SUB-DISTRIBUIDOR las comisiones calculadas y determinadas a continuación, respecto al de los abonados activados en la Red de EMLASA S.A. – COMCEL, en virtud de su actividad de comercialización de servicio de telefonía móvil celular que se ha obligado a realizar por su propia cuenta, en su propio nombre, con su propia organización, personal e infraestructura y su propio riesgo y costo, con la autorización y sujeto a la aprobación del DISTRIBUIDOR

Se considerará que un abonado a ingresado al servicio COMCEL por la actividad de comercialización del SUB-DISTRIBUIDOR, cuando EL DISTRIBUIDOR haya recibido de este y aprobado los documentos que trata el Contrato de Distribución, los del Manual de Procedimientos COMCEL - EMLASA S.A. y los demás que sean exigidos por el mismo y/o COMCEL, debidamente firmados y legalizados por el abonado que solicita el servicio. EL DISTRIBUIDOR y COMCEL, a su exclusiva discreción, se reservan el derecho de rechazar la activación de cualquier número de abonados que le entregue EL SUB-DISTRIBUIDOR, sin que por ello asuma prestación alguna para con este ni deba reconocerle suma alguna.

Las comisiones a que tendrá derecho EL SUB-DISTRIBUIDOR son las que se indican a continuación y solo se causaran y serán exigibles dentro de las condiciones previstas en el Contrato de Sub-Distribución y en este OTRO SI al ANEXO A.

POSPAGO

PLANES MES VIGENTES

El pago de comisiones por venta de líneas Pospago se realizará de acuerdo con el Plan vendido, legalizado y activado y la categoría adquirida mensualmente así:

COMISION PLAN CATEGORIA	COMISION	
	CATEGORIA	
	SUB JUNIOR	SUB MASTER
• UP GRADE	\$ 28.000	\$ 30.000
• 25 MIGRACION	\$ 30.000	\$ 32.000
• ESTUDIANTE CERRADO	\$ 30.000	\$ 32.000
• ESTUDIANTE CERRADO WELCOME BACK	\$ 30.000	\$ 32.000
• ESPECTACULAR CERRADO 04	\$ 42.000	\$ 44.800
• PRACTICO CERRADO	\$ 48.000	\$ 51.200
• WELCOME BACK CERRADO	\$ 48.000	\$ 51.200
• INTENSO 300 CERRADO	\$ 48.000	\$ 51.200
• NAVEGUE	\$ 48.000	\$ 51.200
• ESTUDIANTE ABIERTO	\$ 48.000	\$ 51.200
• PERSONAL CERRADO	\$ 57.000	\$ 60.800
• ESPECTACULAR ABIERTO 04	\$ 57.000	\$ 60.800
• RUMBA	\$ 66.000	\$ 70.400
• TELEMIC	\$ 66.000	\$ 70.400
• EJECUTIVO CERRADO	\$ 66.000	\$ 70.400
• PRACTICO ABIERTO	\$ 66.000	\$ 70.400
• ORO CERRADO	\$ 66.000	\$ 70.400
• INTENSO 300 ABIERTO	\$ 66.000	\$ 70.400
• INTENSO 620 CERRADO	\$ 66.000	\$ 70.400
• PERSONAL ABIERTO	\$ 75.000	\$ 80.000
• EJECUTIVO ABIERTO	\$ 81.000	\$ 86.400
• INTENSO 620 ABIERTO	\$ 81.000	\$ 86.400
• ALTO VOLUMEN CERRADO	\$ 84.000	\$ 89.600
• INTENSO 1.200 CERRADO	\$ 84.000	\$ 89.600
• ORO ABIERTO	\$ 90.000	\$ 96.000
• INTENSO 1.200 ABIERTO	\$ 90.000	\$ 96.000
• ALTO VOLUMEN ABIERTO	\$ 99.000	\$105.600

La comisión en categoría MASTER se paga al SUBDISTRIBUIDOR que presente 15 o más ventas Pospago en el mes calendario activadas y poliedradas. De la misma forma los documentos deben haber sido ingresados a través de los sistemas de activación (Digitación de datos en el sistema poliedro) y la documentación aportada debe estar legalizada, es decir, recepcionada, revisada y aprobada por EMLASA S.A. y COMCEL S.A.

Igualmente los SUBDISTRIBUIDORES, para el pago de las comisiones, deberán mantener al día los documentos renovados y radicados en EMLASA S.A., tal cual se solicitan en el contrato de Sub-distribución, a saber:

- Original de Cámara de Comercio vigente no mayor de 30 días.
- Hoja de vida de los socios
- Fotocopia de la cédula del representante legal, socios y codeudor
- Fotocopia del N.I.T. ó R.U.T.
- Balance General (o inicial) y Estado de Resultados con fecha de cierre no mayor de tres (3) meses firmado por Contador Público
- Información Comercial de la Sociedad

Todas las ventas Postpago le serán canceladas a los Sub-Distribuidores, mes vencido sobre ventas legalizadas ante COMCEL poliedradas y activadas, de acuerdo con informe y pago suministrado por COMCEL.

PLANES SINERGIA

Las comisiones que se pagarán al SUBDISTRIBUIDOR por la venta de planes bajo el esquema SINERGIA DE COMCEL, de acuerdo con el escenario que se utilice, serán las siguientes:

EMLASA S.A.	
COMISIONES SINERGIA - OCTUBRE 2.004 - BOGOTA	
ESCENARIO No. 1	
CARGO FIJO	COMISION
PLANES ABIERTOS	
\$ 1 A \$ 49.999	45.000
\$50.000 A \$78.999	62.000
\$79.999 A \$94.999	71.000
\$95.000 A \$114.999	76.000
\$115.000 A \$164.999	85.000
MAS DE \$165.000	93.000
PLANES CERRADOS	
\$1 A \$ 55.999	31.000
\$56.000 A \$89.999	45.000
\$90.000 A \$109.999	51.000
\$110.000 A \$134.999	62.000
\$135.000 A \$184.999	70.000
MAS DE \$185.000	79.000
ESCENARIO No. 2	
CARGO FIJO	COMISION
PLANES ABIERTOS	
\$ 1 A \$ 49.999	38.000
\$50.000 A \$78.999	53.000
\$79.999 A \$94.999	60.000
\$95.000 A \$114.999	65.000
\$115.000 A \$164.999	72.000
MAS DE \$165.000	79.000
PLANES CERRADOS	
\$1 A \$ 55.999	26.000
\$56.000 A \$89.999	38.000
\$90.000 A \$109.999	43.000
\$110.000 A \$134.999	53.000
\$135.000 A \$184.999	60.000
MAS DE \$185.000	67.000
ESCENARIO No. 3	
CARGO FIJO	COMISION
PLANES ABIERTOS	
\$ 1 A \$ 49.999	29.000
\$50.000 A \$78.999	40.000

\$79.999 A \$94.999	46.000
\$95.000 A \$114.999	49.000
\$115.000 A \$164.999	55.000
MAS DE \$165.000	61.000
PLANES CERRADOS	
\$1 A \$ 55.999	20.000
\$56.000 A \$89.999	29.000
\$90.000 A \$109.999	33.000
\$110.000 A \$134.999	40.000
\$135.000 A \$184.999	46.000
MAS DE \$185.000	51.000

II. PREPAGO

KIT DE CONTADO

Por la compraventa de Kit's de contado, EMLASA S.A. otorgará al SUBDISTRIBUIDOR, los descuentos sobre el precio de venta al público conforme a la siguiente tabla:

RANGO DE PRECIOS

COMISION SUBDISTRIBUIDOR

Entre \$0 y \$199.999	\$22.000
Entre \$200.000 y \$229.999	\$25.000
Entre \$230.000 y \$379.999	\$28.000
Desde \$380.000	\$31.000

EL SUBDISTRIBUIDOR podrá cobrar por derecha, es decir, deducir del valor de compra de los kit al DISTRIBUIDOR, la suma de \$10.000, el excedente de la comisión le será pagada por EL DISTRIBUIDOR una vez COMCEL S.A. pague la respectiva comisión al DISTRIBUIDOR quincenalmente.

EL SUBDISTRIBUIDOR deberá legalizar inmediatamente, entendiéndose dentro de las veinticuatro (24) horas hábiles siguientes a la fecha de la carga de los minutos a través del #548. Adicionalmente, se considerará como legalizado el KIT cuando cumpla con las siguientes condiciones: **(i)** Se haya generado la primera llamada por parte del cliente final, dentro de los 45 días siguientes a la activación del teléfono; **(ii)** los documentos hayan sido debidamente ingresados a través de los sistemas de activación (Digitación de Datos en el Sistema Poliedro); **(iii)**

Legalización de la venta, es decir, que la documentación aportada se encuentre recepcionada, revisada y aprobada por EMLASA S.A. y COMCEL S.A.; **(iv)** El usuario que adquirió el kit prepago haya consumido no menos de 5 minutos mensuales de la carga inicial o cargas posteriores, durante cada uno de los tres meses siguientes a la fecha de compra; **(v)**Envío de los documentos físicos a Archivo Central de EMLASA S.A. y COMCEL S.A. dentro de los tiempos establecidos de 24 horas para Bogotá y 48 horas para las Otras Ciudades; **(vi)** COMCEL S.A. le haya liquidado el Kit a EMLASA S.A..

Si las condiciones anteriores no se cumplen las ventas SERÁN PENALIZADAS con el valor de la comisión recibida. Valor que EMLASA S.A. podrá descontar de cualquier valor adeudado.

KIT A CUOTAS

Por la venta de Kit's a cuotas, EMLASA S.A. pagará al SUBDISTRIBUIDOR, una comisión de acuerdo con la siguiente tabla:

RANGO DE PRECIOS	COMISION SUBDISTRIBUIDOR
Entre \$0 y \$259.999	\$15.000
Entre \$260.000 y \$289.999	\$17.000
Entre \$290.000 y \$499.999	\$19.000
Desde \$ 500.000	\$21.000

La comisión se pagará siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:
 EL SUBDISTRIBUIDOR deberá legalizar inmediatamente, entendiéndose dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes a la fecha de la primera llamada. Adicionalmente, se considerará como legalizado el KIT cuando: **(i)** Se haya generado la primera llamada por parte del cliente final, dentro de los 45 días siguientes a la activación del teléfono; **(ii)** los documentos hayan sido debidamente ingresados a través de los sistemas de activación (Digitación de Datos en el Sistema Poliedro); **(iii)** Legalización de la venta, es decir, que la documentación aportada se encuentre recepcionada, revisada y aprobada por EMLASA S.A. y COMCEL S.A.; **(iv)** El usuario permanezca activado durante los primeros seis (6) meses y pague cumplidamente las cuotas correspondientes a la venta diferida del equipo, **(v)**Envío de los documentos físicos a Archivo Central de EMLASA S.A. y COMCEL S.A. dentro de los tiempos establecidos de 24 horas para Bogotá y 48 horas para las Otras Ciudades; **(vi)** COMCEL S.A. le haya liquidado el Kit a EMLASA S.A..

Si las condiciones anteriores no se cumplen las ventas SERÁN PENALIZADAS con el valor de la comisión recibida. Valor que EMALSA S.A podrá descontar de cualquier valor adeudado.

KIT REFACCIONADOS

EMLASA S.A. pagará al SUBDISTRIBUIDOR, por una sola vez la suma de ocho mil pesos (\$8.000) por la legalización de la venta de Kit's refaccionados siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones: **(i)** Se haya generado la primera llamada por parte del cliente final, dentro de los 30 días calendario siguientes a la activación del Kit; **(ii)** los documentos hayan sido debidamente ingresados a través de los sistemas de activación (Digitación de Datos en el Sistema Poliedro); **(iii)** Legalización de la venta, es decir, que la documentación aportada se encuentre recepcionada, revisada y aprobada por EMLASA S.A. y COMCEL S.A.; **(iv)** El usuario que adquirió el kit prepago haya consumido no menos de 10 minutos mensuales de la carga inicial o cargas posteriores, durante cada uno de los seis (6) meses siguientes a la fecha de compra; **(v)** Envío de los documentos físicos a Archivo Central de EMLASA S.A. y COMCEL S.A. dentro de los tiempos establecidos de 24 horas para Bogotá y 48 horas para las Otras Ciudades; **(vi)** COMCEL S.A. le haya liquidado el Kit a EMLASA S.A..

Si las condiciones anteriores no se cumplen las ventas SERÁN PENALIZADAS con el valor de la comisión recibida. Valor que EMALSA S.A. podrá descontar de cualquier valor adeudado.

WELCOME BACK

Por la programación del equipo el SUBDISTRIBUIDOR podrá cobrar al cliente la suma de hasta veinte mil pesos (\$20.000).

Para que la venta NO SEA PENALIZADA **(i)** el cliente debe permanecer activo en COMCEL, **(ii)** los documentos deben ser ingresados a través de los sistemas de activación (Digitación de Datos en el Sistema Poliedro); **(iii)** La documentación aportada se encuentra legalizada, es decir, recepcionada, revisada y aprobada por EMLASA S.A. y COMCEL S.A.

Si las condiciones anteriores no se cumplen las ventas SERÁN PENALIZADAS con el valor de la comisión recibida \$20.000. Valor que EMLASA S.A. podrá descontar de cualquier valor adeudado.

Las comisiones aquí pactadas pueden variar en cualquier momento de acuerdo con los siguientes parámetros:

1. Cambios de planes por COMCEL
2. Cambios de condiciones de comisiones de COMCEL a EMLASA S.A.
3. Cambios de comisiones de EMLASA S.A. al DISTRIBUIDOR

Se entiende y acuerda expresamente que no se pagará comisión alguna, además de los casos previstos en el contrato, si un abonado se activado al servicio y desactivado dentro de los trescientos sesenta y cinco (365) días siguientes de la activación. Así mismo, únicamente se causará dicha comisión, si el Abonado permanece en la red de COMCEL durante los trescientos sesenta y Cinco (365) días siguientes al mes de activación. Si el Abonado sale de la red de COMCEL antes de los trescientos sesenta y cinco (365) días, COMCEL debitará a EMLASA S.A. y este al SUB-DISTRIBUIDOR, una cifra igual a la que le hubiere cancelado por comisión, de las comisiones que deba pagarle de acuerdo con la siguiente tabla:

TABLA DE DESACTIVACIONES

<i>Período de Desactivación</i>	<i>% Descuento Comisión</i>
1 a 120 días	100%
121 a 210 días	75%
211 a 305 días	50%
306 a 365 días	25%

En caso de desactivación del cliente o abonado obtenido mediante cualquiera de las conductas expresadas en la cláusula sexta del contrato de subdistribución y en particular mediante fraude al contrato de distribución, al de suscripción, a los planes y programas o a través de declaraciones falsas o inexactas o actividades fraudulentas por parte del SUB-DISTRIBUIDOR incluidas maquinaciones tendientes a aumentar las activaciones o el número de abonados que no correspondan a la realidad, o en los casos de activación con base en documentación e información suministrada por EL SUB-DISTRIBUIDOR con base en documentos o datos falsos, total o parcialmente o, cuando siendo veraces pertenecen a personas distintas que no hayan autorizado su utilización de datos suministrados por los usuarios, clientes o suscriptores en sus solicitudes por el mismo su personal otros distribuidores centro o puntos de venta o canales de distribución, para obtener la activación posterior de líneas sin la anuencia de su suscriptor o de personas que no lo hayan utilizado o cuando tolera la utilización

indebida de la información confidencial de los documentos de identificación de su personal o de la papelería y documentación suministrada y sin perjuicio de las sanciones pactadas con COMCEL, podrá hacer a EMLASA S.A. y éste al SUB-DISTRIBUIDOR en cualquier tiempo, deducciones de las comisiones por cuentas irrecuperables o de dudoso recaudo por un máximo del total de las comisiones pagadas por concepto de la activación de todos los clientes obtenidos de la manera irregular aquí indica, sin que se excluyen otros efectos previstos en el contrato de Sub-distribución para los mismos hechos COMCEL y EL DISTRIBUIDOR el derecho de hacer descuentos o de acreditar las cuentas de sus abonados cuando en su opinión, a ello hubiere lugar.

EL SUBDISTRIBUIDOR autoriza a EMLASA S.A. para descontar de cualquier valor adeudado a favor del SUBDISTRIBUIDOR la suma correspondiente a las consultas (DATACREDITOS) en las Centrales de Riesgo, de los usuarios potenciales, que por cualquier motivo no hagan efectiva la solicitud de servicio pos-pago o kit a cuotas a razón de \$2.000 pesos cada una. Si la venta es efectiva, el valor de \$2.000 cobrado al usuario por el estudio de documentos, constituirá parte del pago que el mismo debe hacer por los servicios adquiridos.

EMLASA S.A. creará una reserva sobre las ventas de cada SUB-DISTRIBUIDOR, del cinco por ciento 5% de todos los pagos de comisiones de planes post-pago mensuales, con el fin de cubrir las desactivaciones que trata el cuadro anterior, teniendo en cuenta que si EL SUB-DISTRIBUIDOR se retira o cancela el contrato de distribución con EMLASA S.A. y transcurren trescientos sesenta y cinco (365) días, le serán cargadas a esta reserva las desactivaciones que se hayan generado en este período reintegrando el excedente que resulte a su favor después de dicho descuento. Si el valor de la mencionada operación, es decir, después de descontar las desactivaciones de la reserva que trata este punto es mayor a la respectiva reserva, EL SUB-DISTRIBUIDOR se compromete a cancelarlo dentro del mes siguiente a los trescientos sesenta y cinco (365) días de su retiro.

La causación de comisiones se hará dentro de los periodos que fije EL DISTRIBUIDOR, indicado el día de iniciación y de cierre de cada uno, así como las fechas estipuladas para el pago respectivo previa presentación de las facturas, del paz y salvo correspondiente, además de la fotocopia de las declaraciones de retención, IVA, impuestos de timbre, todas con constancia de pago por el periodo de declarar inmediatamente anterior al del mes de facturación.

En caso de terminación de este contrato por cualquier causa y en particular por las causas previstas en la cláusula tercera o la cláusula décimo tercera del contrato de Sub-distribución, cesará inmediatamente la obligación de EMLASA

S.A. de pagar las comisiones arriba descritas y EL SUB-DISTRIBUIDOR tendrá derecho únicamente a las comisiones pagadas hasta la fecha de la terminación.

Dentro de los valores que reciba EL SUB-DISTRIBUIDOR durante la vigencia de este contrato, el veinte por ciento (20%) de los mismos constituye un pago anticipado de toda la prestación, indemnización o bonificación que por cualquier causa o concepto sea exigible o deba pagarse en virtud de la ejecución y de terminación del contrato, cualesquiera sea su naturaleza.

Sin perjuicio de las penalizaciones establecidas en el contrato de Sub-distribución y en especial en su cláusula SEXTA si dentro de un término de tres (3) días comunes siguientes a la suscripción del contrato de servicios de telefonía móvil celular EL SUB-DISTRIBUIDOR no ha hecho entrega a EMLASA de la documentación exigida en el contrato de Sub-distribución, EMLASA S.A. facturará al Sub-distribuidor los valores que debía entregarle o que se hayan causado a favor de EMLASA S.A. y de COMCEL junto con los intereses de mora correspondiente y descontará o compensará dichos valores de las facturaciones pendientes de pago o facturas a cargo de COMCEL. En el caso que se trate este numeral del OTRO SI AL ANEXO A, EL SUB-DISTRIBUIDOR, perderá el derecho a las comisiones que trata este OTRO SI ANEXO A y a todos los beneficios derivados de este contrato con respecto al abonado o a los abonados con los que se presente la situación que trata este numeral.

El presente **OTRO SI AL ANEXO A** se expide a los días 01 del mes de Octubre de 2.004 y se hace efectivo para la liquidación de las comisiones de ventas activadas desde el 01 mes de Octubre de 2.004 en adelante, derogando las anteriores ANEXOS a este. De conformidad y aceptación firman tanto EMLASA S.A. como EL SUB-DISTRIBUIDOR en la ciudad de Bogotá a los _____ días del mes de Octubre de 2.004.

EMLASA S.A.

Representante Legal
Nombre:

EL SUB-DISTRIBUIDOR

Representante Legal
Nombre:

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO ASOCIADO
DE PERSONAL DE ADMINISTRACION, MANEJO Y CONFIANZA
CONESAD CTA Cooperativa de Trabajo Asociado
Calle 13 No. 78 A -19Tels: 4243449/4221300 ext. 177/ 29264448**

Calle 53ª No35-

83

**Nombre del Trabajador Asociado
Trabajador Asociado**

Dirección

Fecha de Nacimiento y Nacionalidad

Oficio que desempeñara el trabajador

Compensación:_\$

Períodos de pago:

Lugar donde desempeñara sus labores

Fecha de Iniciación de Labores

Entre el TRABAJADOR ASOCIADO y CONESAD CTA, de condiciones civiles ya registradas, Identificados como aparecen al pie de sus firmas, se ha celebrado el presente CONTRATO DE TRABAJO INDIVIDUAL DE TRABAJO ASOCIADO, el cual se registrá por su naturaleza por lo dispuesto en los reglamentos y regímenes de trabajo asociado debidamente aprobados por el Ministerio de Protección Social y en especial por las siguientes cláusulas:

PRIMERO: OBJETO. CONESAD CTA contrata los servicios personales del TRABAJADOR ASOCIADO y este se obliga a: a) poner al servicio de CONESAD

CTA o de la entidad a la cual la Cooperativa presta el servicio y/o el personal, toda su capacidad normal de trabajo, en forma exclusiva en el desempeño de las funciones propias del oficio mencionado en las labores anexas y complementarias del mismo, de conformidad con las órdenes e instrucciones que le imparta CONESAD CTA directamente o a través de sus representantes; b) A no prestar directa ni indirectamente servicios laborales a otras entidades, ni a trabajar por cuenta propia en el mismo oficio, durante la vigencia de este contrato; c) A guardar absoluta reserva sobre los hechos, informaciones y en general, sobre todos los asuntos y materias que lleguen a su conocimiento por causa o con ocasión de su contrato de trabajo asociado.

SEGUNDO: COMPENSACION. CONESAD CTA pagará al TRABAJADOR ASOCIADO por la labor realizada la COMPENSACION indicada, la cual deberá ser cancelada en los períodos aquí señalados. Dentro de este pago se encuentran incluidas las compensaciones por los descansos dominicales y festivos de que trata EL REGIMEN DE COMPENSACION.

TERCERO: JORNADA DE TRABAJO. EL TRABAJADOR ASOCIADO se obliga a laborar la jornada establecida en el Régimen de Trabajo Asociado, en los turnos y dentro de las horas señaladas por CONESAD CTA, pudiendo hacer éste ajustes o cambios de horario cuando lo estime conveniente. Mediante acuerdo expreso o tácito entre las partes, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria en la forma prevista en el REGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO. PARAGRAFO. De conformidad con el REGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO, y teniendo en cuenta que EL TRABAJADOR ASOCIADO, se desempeña como Administrador con atribuciones de manejo y confianza, no está cobijado por una jornada máxima y en consecuencia no tendrá derecho a reconocimiento alguno por el tiempo suplementario cuando labore por fuera de su horario normal de trabajo.

CUARTO. DURACION DEL CONTRATO. La duración del contrato será indefinida, mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo. PARAGRAFO. EL TRABAJADOR ASOCIADO podrá dar por terminado el presente contrato, mediante aviso escrito a CONESAD CTA con una antelación no inferior a quince (15) días. En caso de no dar el trabajador Asociado aviso alguno o darlo tardíamente, deberá al FONDO DE SOLIDARIDAD una multa equivalente al 2% de su compensación ordinaria mensual, valor que se deducirá de sus compensaciones, valor que desde ahora autoriza a descontar, de conformidad a lo establecido en el Régimen de Trabajo Asociado.

QUINTO: INVENCIONES. Las invenciones o descubrimientos realizados por el TRABAJADOR ASOCIADO mientras pertenezca a la Cooperativa CONESAD CTA pertenecerán a éste, de conformidad con lo expuesto en el art 8. de la decisión 35 del Acuerdo de Cartagena, incorporada a la legislación Colombiana mediante decreto 1190 de 1978. En consecuencia tendrá CONESAD CTA el derecho de hacer patentar a su nombre o a nombre de terceros esos inventos o mejoras, respetándose el derecho del TRABAJADOR ASOCIADO a ser mencionado como inventor en la patente, si así lo desea, de conformidad con el Artículo 9o ibídem. El TRABAJADOR ASOCIADO accederá a facilitar el cumplimiento oportuno de las correspondientes formalidades y dará su firma o extenderá los poderes y documentos necesarios para tal fin según y cuando se lo solicite CONESAD CTA, sin que éste quede obligado al pago de retribución alguna.

SEXTO: OTROS PAGOS QUE NO CONSTITUYEN COMPENSACION. Todos los beneficios o auxilios habituales u ocasionales que CONESAD CTA otorgue al trabajador en forma ordinaria y/o extraordinaria tales como alimentación alojamiento, vivienda, vestuario, compensaciones extraordinarias de vacaciones, de servicios y de Navidad, medios de transporte, elementos de trabajo o dotación, y gastos de representación, no constituyen compensación ni en dinero ni en especie.

SEPTIMO: JUSTAS CAUSAS PARA DAR POR TERMINADO EL PRESENTE CONTRATO. Son Justas causas para poner término a este contrato unilateralmente por cualquiera de las partes las enumeradas en el REGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO, y por parte de CONESAD CTA las calificadas como graves en los reglamentos, estatutos y demás documentos que contengan reglamentaciones, órdenes, instrucciones, o prohibiciones de carácter general o particular, así como la violación a sus obligaciones y prohibiciones contenidas en el Régimen de Trabajo Asociado y en la cláusula primera del presente contrato.

PARAGRAFO. Se califican expresamente en este acto, como faltas graves del TRABAJADOR ASOCIADO y que dan lugar a la terminación inmediata del contrato por justa causa por parte de CONESAD CTA, sin previo procedimiento, las siguientes faltas:

1. La violación grave por parte del TRABAJADOR ASOCIADO de cualquiera de sus obligaciones Legales, contractuales, reglamentarias, instrucciones o circulares dadas en forma verbal o escrita.
2. La ejecución por parte del TRABAJADOR ASOCIADO de labores remuneradas al servicio de terceros sin autorización de CONESAD CTA.
3. La revelación de secretos y datos reservados de la Cooperativa y de la empresa donde presta el servicio, tales como: Informes estadísticos y financieros, acuerdos comerciales con los clientes, manuales de funciones y operaciones, software elaborados para la compañía o adquiridos por ella, estados financieros. etc.
4. Las repetidas desavenencias con sus compañeros de trabajo.
5. La no asistencia puntual al trabajo sin excusa suficiente a juicio de CONESAD CTA, de conformidad a lo establecido en el REGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO, artículos 26 literal d) y 28, salvo fuerza mayor o caso fortuito plenamente comprobado.
6. Abandonar el lugar de trabajo sin permiso de sus superiores.

7. Llegar embriagado o enguayabado al lugar de trabajo o ingerir bebidas embriagantes durante la jornada de trabajo, aun por primera vez.
8. Laborar bajo los efectos del alcohol y/o cualesquier sustancia o droga tóxica o alucinógena tales como bazuco, marihuana, cocaína o cualquier otro tipo de drogas enervantes o sicotrópicas.
9. Consumir periódica o esporádicamente las drogas o sustancias anotadas en el numeral anterior, fuera del trabajo, ya que esto causa adicción y deteriora el estado físico y mental del trabajador asociado.
10. Autorizar, permitir y tolerar el porte e ingreso de mercancías de contrabando, ilegales y de sustancias tales como: éter, acetona, marihuana, cocaína, armas, Explosivos, cigarrillos y de todas aquellas otras mercancías prohibidas por la Ley.
11. Oponerse a cualquier tipo de requisa que programe la empresa donde preste el servicio a través de sus directivos o de vigilancia propias o externas y también oponerse a las que efectúen las autoridades competentes.
12. Ingresar familiares dentro de cualquier grado de consanguinidad y/o afinidad, así como a terceros, a las instalaciones de la empresa donde preste el servicio sin autorización expresa de las directivas.
13. La omisión por más de tres (3) veces, por parte del Trabajador asociado de entregar diariamente los reportes e informes concernientes a la labor desempeñada, que le exijan los funcionarios de la empresa donde preste el servicio.
14. No informar oportunamente sobre los diferentes inconvenientes que se presenten en el lugar donde preste el servicio.
15. Designar a terceras personas o a familiares para realizar la labor, sin autorización expresa de la Cooperativa y/o de la empresa donde preste el servicio.
16. No reportar de inmediato los casos de hurto, asalto o atraco de las instalaciones y de los elementos del lugar donde preste el servicio.

17. Hacer uso indebido de la dotación de la empresa, tales como: usarlos en días de descanso o vacaciones, prestarlos a extraños y no usarlos cuando se está laborando..
18. Disponer o sustraer de las mercaderías y/o elementos, a los cuales tiene acceso con ocasión de la labor desempeñada.
19. Toda pérdida, deterioro grave, avería o saqueo de mercancías que no tengan justificación válida, caso en el cual autoriza expresamente a que CONESAD CTA le descuenta de su compensación o dineros que le adeude el valor de los faltantes y averías de mercancía, reclamados por la empresa a la cual presta el servicio.
20. No recibir los pedidos solicitados, salvo inconformidad razonablemente justificada.
21. No dejar constancia sobre mercancía en mal estado y deterioro, cuando sea entregada por los Proveedores de la empresa donde preste el servicio.
22. Dejar al cuidado de extraños o abandonada la mercancía recibida.
23. Saquear la mercancía recibida.
24. Cuando se entreguen a los clientes de la empresa donde se preste el servicio más productos o unidades que las registradas en el recibo o comprobante correspondiente, caso en el cual autoriza expresamente a CONESAD CTA, le descuenta de su compensación el valor de tales productos.
25. No reportar en forma Inmediata las unidades sobrantes o faltantes.
26. Permitir que personas extrañas le ayuden a elaborar inventarios de mercancía.
27. Recibir menos unidades que las registradas en las facturas de los proveedores, evento en el cual autorizan a la Cooperativa descontar de su compensación, el valor de los productos, de acuerdo a la reclamación que presente la empresa donde preste el servicio.
28. Hacer uso indebido de las facturas y/o documentos que expida o maneje la empresa donde preste el servicio.

29. Todo acto de violencia, injuria, malos tratos o amenazas en que incurra el trabajador en sus labores contra los clientes de la empresa donde preste el servicio.
30. Todo daño causado intencionalmente a la mercancía tal como pisotearla, golpearla, tirarla y arrumarla incorrectamente dentro de las respectivas bodegas, o instalaciones de la empresa donde preste el servicio; conductas éstas, que deben ser reparadas por el trabajador asociado, cancelando el valor de las mercancías que dañó, para lo cual autoriza a CONESAD CTA le descuenta dichas sumas de su compensación.
32. Todo daño causado a las máquinas registradoras y demás elementos que se encuentren dentro del lugar de trabajo.
33. El desacato a las órdenes dadas por los funcionarios y/o propietarios de la empresa donde preste el servicio, con relación a la labor desempeñada y en especial sobre el almacenamiento de las mercancías.
34. Vender, donar, autorizar y retirar mercancías o bienes de propiedad de la empresa donde preste el servicio, sin la debida autorización.
35. No cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular le imparta CONESAD CTA o sus Representantes.
36. No guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores, subalternos y compañeros de trabajo.
37. No comunicar oportunamente a CONESAD CTA sobre la violación a las normas de la Cooperativa o sus reglamentos tendientes a evitarle daños y perjuicios.
38. No prestar la colaboración posible en caso de siniestro o de riesgo inminente que afecten o amenacen los TRABAJADORES ASOCIADOS o los bienes de la Cooperativa.
40. Utilizar en beneficio propio, de terceros o de los trabajadores Asociados los elementos y demás bienes, herramientas y utensilios de trabajo de la empresa donde preste el servicio, sin la autorización correspondiente.

41. Tomar los dineros entregados o que con ocasión de la labor desempeñada maneje, destinándolos a cubrir gastos personales o de terceros y que no corresponden al trabajo encomendado, caso en cual autoriza a CONESAD CTA a descontar de su compensación, los dineros que haya tomado, y que reclame la empresa donde preste el servicio.

42. Sustraer cualquier elemento que se encuentre dentro de la empresa donde preste el servicio.

Todo daño material causado intencionalmente a las instalaciones y demás objetos relacionados con el trabajo de la empresa donde preste el servicio.

Todo acto de negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas y/o cosas.

Todo acto inmoral o delictuoso que cometa el trabajador asociado en el lugar donde deba prestar el servicio.

El deficiente rendimiento en el trabajo en relación con la capacidad del trabajador asociado y con el rendimiento promedio en las labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento de la Cooperativa.

La sistemática inexecución sin razones válidas de sus obligaciones.

La renuencia sistemática a aceptar medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico de la cooperativa o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.

La ineptitud para realizar la labor encomendada.

Por detención preventiva del trabajador asociado por más de 30 días, a menos que posteriormente sea absuelto.

El no vigilar que el personal a su cargo cumpla con los horarios y con la debida atención al público.

No Llevar un control diario, y no manejar las cuentas asignadas como tampoco supervisar la contabilidad.

Entregar una cantidad inferior de dinero, de acuerdo al cuadre de cuentas y arqueo de caja realizado por el personal de la empresa donde preste el servicio, caso en el cual deberá reponer el dinero faltante; para tal efecto autoriza a CONESAD CTA, a descontar de su compensación, tales dineros. No resolver los inconvenientes que se presenten entre el personal que tenga a su cargo y los clientes de la empresa a la cual presta el servicio. No ordenar los pagos que le correspondan en los términos y condiciones indicados por el personal de la empresa donde presta el servicio. No Organizar, empacar y distribuir las mercancías, de acuerdo a lo indicado por los funcionarios de la empresa donde preste el servicio y/o sus administradores.

PARAGRAFO. EL TRABAJADOR ASOCIADO, autoriza expresamente a la Cooperativa, a descontar de su compensación la pérdida, hurto, sustracción, daño, avería de mercancías, elementos, máquinas y de dinero que sea atribuible al trabajador asociado.

OCTAVO. MODIFICACION DE LAS CONDICIONES LABORALES. EL TRABAJADOR ASOCIADO acepta desde ahora expresamente todas las modificaciones determinadas por CONESAD CTA, en el ejercicio de CONTRATANTE de sus condiciones laborales, tales como la jornada de trabajo, el lugar de prestación de servicio, el cargo u oficio y/o funciones y la forma de compensación, siempre que tales modificaciones no afecten su honor, dignidad o sus derechos mínimos, ni impliquen desmejoras sustanciales o graves perjuicios. Los gastos que se originen con el traslado de lugar de prestación del servicio serán cubiertos por CONESAD CTA.

NOVENO. DIRECCION. EL TRABAJADOR ASOCIADO, se compromete a informar por escrito a CONESAD CTA cualquier cambio de dirección teniéndose como suya, para todos los efectos, la última dirección registrada en la empresa.

DECIMO. EFECTOS: El presente contrato reemplaza en su integridad y deja sin efecto, cualquiera otro contrato verbal o escrito, celebrado entre las partes con

anterioridad, pudiendo las partes convenir por escrito modificaciones al mismo, las que formarán parte integrante de este contrato.

DECIMO PRIMERO. REGIMEN APLICABLE. El régimen aplicable para el presente contrato es el regulado por la ley 79 de 1988 y el decreto 468 de 1990, y está excluido expresamente del régimen laboral ordinario.

DECIMO SEGUNDO. REGIMENES ESPECIALES. Las condiciones pactadas en el presente contrato están previstas en la resolución número 001272 de julio 1 de 2003, por medio de la cual se registran los Reglamentos de Trabajo Asociado, compensaciones, previsión y seguridad social y se ordena el depósito de los estatutos de la cooperativa de trabajo asociado, expedida por el Ministerio de Protección Social.

ACEPTACION. En señal de consentimiento y aceptación, se firma el presente contrato, en dos ejemplares del mismo tenor y valor para cada una de las partes, ante testigos, en la ciudad de Bogotá D.C. en la fecha que se indica a continuación.

CIUDAD Y FECHA: febrero 01 de 2004

CONESAD CTA. CARLOS ARTURO YATE RESTREPO

C.C. ó NIT 79.534.973 de Bogotá D.C.

EL TRABAJADOR ASOCIADO

C.C.

DOMICILIO CONTRACTUAL DEL TRABAJADOR ASOCIADO

NOTA: Las modificaciones al presente contrato podrán elaborarse en una hoja anexa a este documento, la cual hará parte del mismo y donde deberán consignarse los nombres y firmas de las partes contratantes, su documento de identidad y fecha en que se efectúe la modificación.