



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA  
CONTELMED S.A. de C.V.**

**SUSTENTADO POR:**

**ANA MARIA ANDINO SALAZAR  
ANA MIRIAM INESTROZA MENDOZA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2012**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**ESTRATÉGIAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CONTELMED  
S.A. de C.V.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO  
EVA KARINA MEJIA**

**TERNA EVALUADORA:  
ALEXANDER CABRERA  
ANGELA LOURDES AMAYA  
JUAN MARTÍN HERNANDEZ**

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a todas aquellas personas queridas mis familiares, compañeros, amigos, maestros que directa e indirectamente han contribuido para lograr esta meta.

La dedico a todas aquellas personas deseosas de superarse para que se esfuercen cada día por lograr sus objetivos.

**Ana María Andino**

A mi Hijo Vladimir Alejandro, quien es mi mayor motivación para vivir y esforzarme día a día para ser una mejor profesional, madre y amiga, que pueda brindar con el ejemplo los mejores principios y valores morales para formarlo como un hombre digno y ejemplar.

**Ana Miriam Inestroza**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Nuestro Señor Jesús por la oportunidad que me ha brindado de llegar a esta etapa de mi vida.

A mis padres Julián Andino (Q.D.D.G) y María Luisa Salazar por haberme inculcado que todo lo que deseo lo puedo lograr un esfuerzo y dedicación.

A mi Esposo Roberto por haber sido mi apoyo incondicional durante mis años de estudio

A mis hijos Roberto, Alejandro, Kathy y Mariana por toda la comprensión y apoyo que me han brindado en esta meta

A mi nieto Alejandrino por permitirme ver la gracia de Dios en él y entender que cada día la vida es maravillosa.

A mis maestros por brindarme cada uno lo mejor de sus conocimientos para ser un profesional de éxito.

A todos esos compañeros y amigos que siempre han estado para apoyarme.

A CONTELMED, por brindarme la oportunidad de realizar mi Tesis de Postgrado en un tema relacionado con la estructura y funcionamiento de su empresa para lo que me brindaron todo el apoyo e información relevante para tal fin.

Ana María Andino

En primer lugar a DIOS Nuestro Señor por bendecirme día con día y darme el privilegio de tener acceso a una educación digna y de calidad.

A mis padres Jesús Evelio Inestroza y Mirian de Jesús Mendoza por haberme apoyado incondicionalmente y en todo momento, no solo en aspectos materiales sino que con el amor mas grande que se puede recibir, y el mejor ejemplo a seguir con los mas altos principios y valores morales.

A mi hijo por ser el mayor aliciente que tengo para culminar mis estudios, el mejor regalo que me dio Dios, por todo lo que el significa para mi y por todo lo bueno que el me inspira a hacer.

UNITEC y en general a todos mis maestros que me transmitieron su conocimiento con dedicación y calidad, brindándome las herramientas básicas para ser una profesional emprendedora y de éxito.

A CONTELMED, por facilitarme todo el apoyo e información necesaria para llevar a cabo este proyecto, por abrirme las puertas de su empresa y dejarme formar parte de su equipo de colaboradores donde he aprendido mucho y he podido poner en práctica los conocimientos adquiridos en mis estudios de Postgrado.

A todos los compañeros y amigos con los que conviví en este proceso de estudio de los cuales llevo los mejores recuerdos.

Ana Miriam Inestroza



## FACULTAD DE POSTGRADO

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA CONTELMED S.A. DE C.V.

AUTORAS: Ana Maria Andino Salazar y Ana Miriam Inestroza Mendoza

### Resumen

El presente trabajo de Investigación es una contribución para la empresa CONTELMED S.A. de C.V., quien en la actualidad necesita una buena planificación estratégica para afrontar los riesgos y cambiantes retos del entorno que en los últimos dos años han venido a afectar considerablemente sus operaciones y rentabilidad.

El estudio se desarrolla en cinco etapas, comenzando con la definición del problema de estudio y los objetivos, siendo el objetivo general crear estrategias orientadas a desarrollar y fortalecer la gestión administrativa y financiera. En la segunda etapa del estudio se presenta la literatura relacionada con el tema de interés.

En el tercer capítulo se define el método el cual es inductivo, con un enfoque cualitativo. En la cuarta y Quinta etapa se desarrolla el aporte principal a la empresa, el análisis y desarrollo de las variables de estudio, formulación de estrategias y un estudio de factibilidad que describe un proyecto de alianza estratégica entre HONDUTEL y CONTELMED siendo esta la mejor opción que puede aportar mayor rentabilidad a la empresa.

Se concluye que el proyecto es factible y viable, y la alianza es la mejor estrategia sugerida para la empresa.

Palabras Claves: Planificación, estrategia, rentabilidad, sostenibilidad, alianza estratégica



POSTGRADUATE SCHOOL

STRATEGIES TO STRENGTHEN THE ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT  
CONTELMED S.A. DE CV COMPANY

AUTHORS:

Ana Maria Andino Salazar and Ana Miriam Inestroza Mendoza

**Abstract**

This work is a contribution to the company CONTELMED SA de CV, who now needs a good strategic planning to address the risks and challenges of the changing environment in the last two years have come to significantly affect its operations and profitability. The study proceeds in five stages, starting with problem definition and objectives of study, the overall objective being to create strategies to develop and strengthen the administrative and financial management. In the second stage of the study presents the literature relate to the topic of interest.

In the third chapter defines the method which is inductive, with a qualitative approach in the fourth and fifth stage develops the main contribution to the company, analysis and development of the study variables, strategy and a feasibility study that describes a proposed strategic alliance between HONDUTEL-CONTELMED and being the best option that can bring greater profitability to the company.

It is concluded that the project is feasible and viable, and the alliance is the best strategy suggested for the company.

Keywords: planning, strategy, profitability, sustainability, strategic alliance.

**ÍNDICE**

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN ..... ¡Error! Marcador no definido.



1.1.	INTRODUCCIÓN .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.	ANTECEDENTES .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1	PEQUEÑA HISTORIA DE CONTELMED .....	3
1.2.2.	PRINCIPALES PROYECTOS DESARROLLADOS EN C.A .....	3
1.3	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	8
1.3.1.	ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	8
1.3.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	10
1.3.3.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.4	OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	10
1.4.1	OJETIVO GENERAL .....	10
1.4.2	.OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.5.	VARIABLES DE ESTUDIO .....	11
1.6.	JUSTIFICACIÓN .....	12
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>13</b>
2.1	CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS .....	13
2.1.1.	RENTABILIDAD .....	13
2.2.	SOSTENIBILIDAD .....	15
2.2.1	GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL .....	15
2.2.2.	BENEFICIO PARA INFORMAR .....	15
2.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	16
2.4.	PLANEACIÓN .....	17
2.4.1.	CONCEPTO DE PLANEACIÓN .....	18
2.4.2	NIVELES DE LA PLANEACIÓN .....	18
2.4.1.	CONCEPTOS DE PLANEACIÓN .....	18
2.4.3.	FASES DE LA PLANEACIÓN .....	20
2.5	RELACIÓN ENTRE CLIENTES Y PROVEEDORES .....	21
2.5.1.	DIFERENTES PERSPECTIVAS .....	22
2.5.2.	BENEFICIO DE LAS INSPECCIONES .....	22
2.5.3.	VINCULO DE LAS ESTRATÉGIAS Y EL PAPEL DE LAS VENTAS (CRM) .....	23
2.6	CONCEPTOS Y TECNICAS PARA PLANEAR .....	23
2.6.1.	ESTABLECER OBJETIVOS DE LA ELABORACIÓN Y EJECUCION DE UNA ESTRATÉGIA .....	24
2.6.2.	AMBIENTE EXTERNO DE UNA EMPRESA .....	24

2.6.3. FUERZAS COMPETITIVAS .....	25
2.6.4. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	25
2.6.5. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA .....	28
2.7. CAPACITACIÓN.....	28
2.7.1 LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA.....	29
2.7.2 EL CARÁCTER DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	30
2.8. ANÁLISIS FODA .....	31
2.8.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	32
2.8.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	34
2.8.3. ANALISIS SWOF Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA.....	35
2.9 CADENA DE VALOR.....	36
2.10. GESTIÓN DEL RIESGO.....	37
2.10.1. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO.....	38
2.10.2. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS.....	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	41
3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.2.1. ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	45
4.1. ANÁLISIS DE VARIABLES DE ESTUDIO .....	45
4.2. RENTABILIDAD.....	45
4.2.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES .....	45
4.2.2. SITUACIÓN ECONOMICA Y POLÍTICA DEL PAÍS .....	46
4.2.3. DISMINUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES .....	47
4.2.4. FALTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL .....	47
4.2.5. PLANIFICACIÓN DE GASTOS .....	48
4.2.6. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA .....	49
4.2.7. INCREMENTO EN VENTAS.....	51
4.3 SOTENIBILIDAD.....	52
4.3.1. SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	52

4.3.2.	LIMITACIÓN DE FINANCIAMIENTO .....	54
4.3.3.	FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	54
4.3.4.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	54
4.3.5.	TALENTO HUMANO CAPACITADO Y CALIFICADO .....	56
4.3.6.	GESTIÓN DEL RIESGO .....	57
4.3.7.	ESTRATEGIAS BIEN DEFINIDAS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	60
4.4.1.	ANÁLISIS DE LA INDUATRIA Y LA COMPETENCIA.....	60
4.4.2.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	62
4.5.	ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.6.	ANÁLISIS FODA .....	66
4.7.	PRINCIPALES RETOS ESTRATEGICOS.....	68
4.8.	ESTRATÉGIA EN FUNCIÓN DE LAS 4 PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO.....	69
4.8.1.	FINANCIERA.....	69
4.8.2.	CLIENTES.....	69
4.8.3.	POROCESOS INTERNOS.....	69
4.8.4.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	71
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		76
5.1	CONCLUSIONES .....	76
5.2	RECOMENDACIONES .....	77
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		78
6.1.	ESTRATEGIA ALIANZA ASOCIO TEMPORAL HONDTTEL-CONTELMED.....	78
6.2.	INTRODUCCIÓN .....	78
6.3.	DESCRIPCIÓN DL PROYECTO.....	79
6.3.1	PROPUESTA TÉCNICA.....	79
6.3.2	PROPUESTA COMERCIAL.....	82
6.3.3.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	88
6.3.4.	SOPORTE TÉCNICO Y MANTENIMIENTO DE SISTEMA ADSL .....	99
6.4.	CONCLUSIONES .....	102
BIBLIOGRAFÍA.....		103
ANEXOS .....		105



# **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de Investigación es una propuesta para la Implementación de un planteamiento estratégico a la empresa CONTELMED S.A. de C.V. con el que se pretende lograr que la empresa logre posicionarse de nuevo en el mercado hondureño de las telecomunicaciones donde ha perdido participación en los últimos dos años.

Por medio de la aplicación y formulación de estrategias, se pretende obtener una imagen renovada y fortalecer la débil situación financiera y administrativa de la empresa.

Otro de los fines de la investigación es elaborar el análisis de ambiente interno y externo de CONTELMED para conocer la situación actual de la empresa realizado un diagnóstico para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas, el presente informe pretende identificar los aspectos claves del negocio

Actualmente el rubro de las Telecomunicaciones se encuentra en etapa de crecimiento, imperando cada día más competencia y exigibilidad en el mercado y dado que CONTELMED se desarrolla en este rubro es necesario que cuente con las herramientas necesarias con un sustento analítico para la búsqueda de inversores, socios estratégicos y clientes.

Este ejercicio es de mucha utilidad para evaluar el nivel de rentabilidad actual en función al valor de la compañía.

La empresa no vive aislada, opera en un mercado en el cual existen otras empresas. Por lo tanto, al trazar una estrategia el entorno se modifica de alguna manera y hay que estar preparado para las reacciones que el mismo pueda tener, como así también tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios fuera de nuestro control.

Para valuar bien la empresa, debe reconocerse que el mercado y sus competidores (actuales y potenciales) también existen por ello las proyecciones de mercado y de la participación de la empresa en el mercado deben hacerse considerando a la industria y a la empresa como un todo.

En el capítulo I, se define el planteamiento del problema, una breve reseña y descripción de la empresa, se formulan los objetivos a alcanzar con la investigación, su justificación y una breve descripción de las variables claves del estudio.

En el capítulo II, se recopiló una seleccionada reseña bibliográfica que sirve de respaldo para sustentar el análisis y aplicación de herramientas que ayuden a mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa, entre los temas claves se desarrollan todos los relacionados con la planificación estratégica y las herramientas de análisis del ambiente interno y externo como ser el modelo de las cinco fuerzas de Porter, análisis FODA, y cadena de valor.

En el capítulo III, se define el método utilizado, el inductivo, ya que la investigación parte de lo particular a lo general, utilizando un enfoque cualitativo, considerando como población toda la organización (17 empleados) y los factores internos y externos que se involucran en sus operaciones, utilizando como instrumento de estudio un análisis FODA.

En el capítulo IV, se desarrollan las variables de estudio, y a su vez se detalla el proceso de elaboración de un marco estratégico, esto con la ayuda previa de un diagnóstico a la empresa por medio de un análisis FODA, todo esto con el fin definir la mejor estrategia propuesta a CONTELMED.

En el capítulo V, se enlistan las Conclusiones y Recomendaciones generadas al final del proceso de investigación, las que dan aportes significativos a la empresa con el fin de mejorar su débil gestión administrativa y financiera.

En el Capítulo VI, Aplicabilidad, Se desarrolla un estudio para poner en marcha un Asocio Temporal (Alianza Estratégica) entre HONDUTEL y CONTELMED con el fin de ejecutar un proyecto para la distribución de servicios de Internet por tecnología de protocolo ADSL, que traerá beneficio económico a ambas organizaciones, se detalla la descripción de mercadeo, técnica y económica de la propuesta y al final del documento se concluye que el proyecto seleccionado es viable y se adapta a la estructura actual de la empresa, aprovecha los recursos, infraestructura y planta externa ya disponibles en ambas empresas así como el conocimiento del mercado y de los equipos, avalados por personal técnico altamente calificado.

La estrategia de un Asocio Temporal tiene múltiples beneficios, y es visiblemente rentable para la empresa, en la actualidad el proyecto está en etapa de negociación y pruebas, es totalmente real, por lo que debido a políticas internas de la empresa, para mantener confidencialidad se omite cierta información que podría considerarse relevante para hacer un estudio más completo.

## **1.2 ANTECEDENTES**

### **1.2.1 PEQUEÑA HISTORIA DE CONTELMED**

*CONTELMED*, significa *CON*sultores en *Telecomunicaciones*, *E*lectricidad y *E*lectro*MED*ica, su eslogan es “Su Alternativa Tecnológica”, nace en San Salvador un 19 de Diciembre de 1989 y se inicia en el área de las Telecomunicaciones con la introducción de Equipos Multiplicadores de pares telefónicos de cobre y Monocanales en la compañía Estatal de Telecomunicaciones ANTEL y desde entonces se ha convertido en uno de los principales suplidores de Equipos de Acceso y Última Milla con proveedores de diferentes parte del mundo para las compañías operadoras de Telecomunicaciones e Internet en El Salvador y desde el año 2001 en Honduras, posteriormente en el año 2004 en Guatemala y Nicaragua.

### **1.2.2 PRINCIPALES PROYECTOS DESARROLLADOS EN CENTRO AMÉRICA**

- En el año 1999, CONTELMED logra un Contrato entre RAD Data Communications y TELECOM, por un valor de US \$10, 000,000.00; para suplir Equipos de Acceso de Última Milla.
- En el año 2000, CONTELMED gana 3 contratos con TELEMÓVIL de EL SALVADOR, los cuales son:
  - Construcción de un Backbone de Fibra Óptica, el cual servirá para la transmisión de Voz, Datos y Vídeo para los futuros servicios que Telemóvil ofrecerá en El Salvador. La etapa inicial es de 125Kms. de cable de Fibra Óptica, soportada en su mayor parte por postes de concreto de las distribuidoras eléctricas, y un tramo de 8 Km. dispuesto dentro de una tubería subterránea, entre ANTEL ROMA Y ANTEL CENTRO, a través del Centro Histórico de la Ciudad de San Salvador. Este proyecto fue realizado a satisfacción de Telemóvil bajo la supervisión de NORTEL NETWORKS, quienes fueron los proveedores del Equipo Backbone SDH.
  - En el mes de marzo del 2000 se les adjudicó el contrato para la instalación de líneas fijas telefónicas con Wireless Local Loop, el cual servirá para 25,000 usuarios en el primer año, con equipo Wireless de NORTEL NETWORKS.
  - En el mes de junio del 2000 se les adjudicó el Proyecto Comunitel debiendo instalar 2,000 casetas telefónicas inalámbricas.
  - En el mes de Julio/2000, se firmó contrato con la Compañía SINTEL, para la instalación de Radios de Microondas marca NERA, que son utilizados en Enlaces del Backbone SDH de TELEFONICA EL SALVADOR.
  - Para el año 2000 hasta la fecha, inició relación comercial con TELEFONICA MOVILES EL Salvador, suministrando Equipo de Fibra Óptica y Cableados de Cobre.
  - 2002, Contrato para el diseño y construcción de Backbone principal de Red de Fibra Óptica para la compañía Digicel.
  - Desde el año 2003 a la fecha, se ha suministrado a TELECOM, Equipos de última Milla de nuestros proveedores, CTC UNION, AISAI Y HITRON TECHNOLOGIES, ONTEL.



- Finales 2006, ampliación de el backbone de Fibra Óptica para Digicel.
- En el Año 2007 se ganó un contrato por el Suministro de Acceso de Ultima Milla de mas de 60 sistemas, para el suministro de Telefonía + ADSL y datos a poblaciones remotas, con equipo de la compañía Hitron Technologies, para compañía ENITEL en NICARAGUA.
- Año 2008, se abasteció con aproximadamente 800 unidades de multiplexores ópticos STM-1, con canales E1s + Ethernet marca ONTEL, a compañía Telecom, además de 3000 unidades de convertidores de medios de fibra óptica, para la entrega de servicios de datos e Internet, para las compañías Navega, y 2000 unidades de los mismos convertidores para la compañía Telefónica Móviles, así como Multiplexores ópticos.
- En el 2009, se proveyeron aproximadamente 600 unidades de multiplexores ópticos marca ONTEL STM-1, con canales E1s + Ethernet, a compañía Telecom, también se espera continuar suministrando Sistemas Multiservicios de Hitron Technologies para proveer servicios de telefonía y ADSL, por medio de enlaces de fibra óptica en nuevas zonas de comercio, o para sustituir cables de cobre que han sido cortados por la delincuencia en zonas residenciales. Se han suministrando más de 3,500 unidades de convertidores de medios de fibra óptica, para la entrega de servicios de datos e Internet, para las compañías Navega, e igual cantidad de convertidores para la compañía Telefónica Moviles, y Multiplexores ópticos, también módems de cobre para servicios DID y CPEs, para servicios ADSL.
- También se ha instalado equipos de microondas RADWIN, que a diferentes operadores.
- Se le ha instalado Cableados Estructurados y fibra óptica y equipamiento de Networking a compañías como CESSA, AES, ESTESA, CEL, Digicel, y otras compañías privadas PYMES.
- Adicionalmente se ha proveído equipos a compañías en el área Centro Americana, tales como Multidata, Amnet, Hondutel, Telefónica Guatemala, Telefónica Nicaragua, Estesa, Navega, Salnet, GCA Telecom, Pronto y muchas otras más.

En la actualidad CONTELMED ya cuenta con una definida cartera de clientes, concentrando el 90% de sus ventas en un grupo pequeño de grandes empresas llamadas “Operadoras de Telecomunicaciones” (Anexo 1).

La estructura organizacional de CONTELMED Honduras está definida de la siguiente manera:

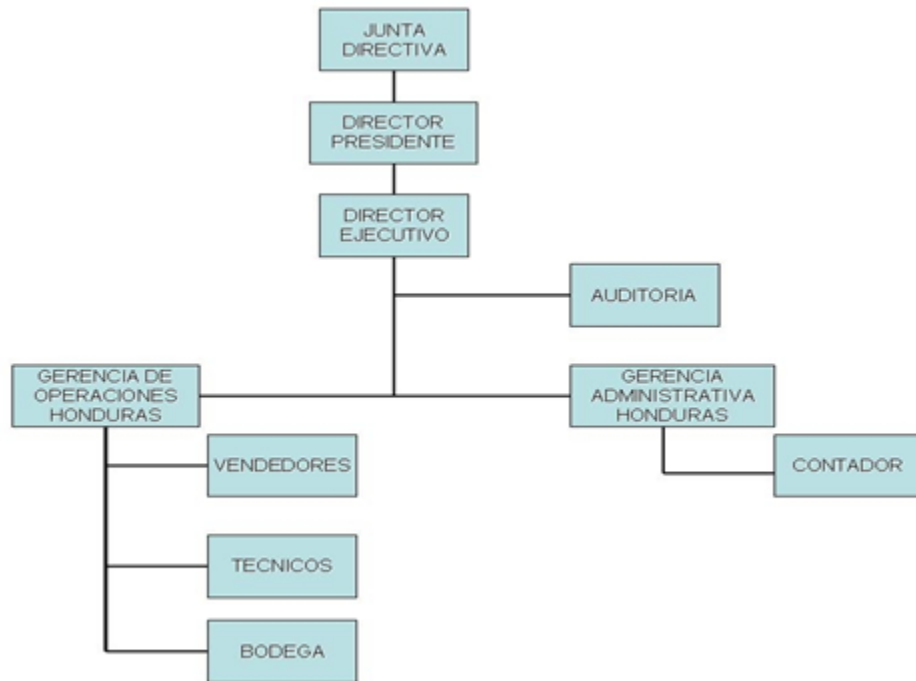


Figura 1 Estructura Organizacional de CONTELMED Honduras

## Oferta de Productos

CONTELMED comercializa varios productos para las áreas de telecomunicaciones, electricidad y electromédica. Los productos más destacados son los siguientes:

- **Convertidores de medios:** Es una unidad multiservicio de convertidores de fibra óptica a diversas interfases, ya sea para Ethernet o TDM

- **Redes Metro Ethernet:** Proporciona una solución de acceso a 10 Giga Ethernet/ 1 Giga Ethernet para transportar servicios de internet o TDM sobre redes Ethernet.
- **Multiplexor Óptico:** Sistema modular de 4 slot de servicio con funcionalidad SDH o PDH, para entregar servicios TDM o Ethernet en una sola caja.
- **Microondas SDH/PDH/Ethernet:** Es un producto de calidad que cumple con las exigencias del mercado de operadores de telecomunicaciones y corporativos. Los radios SDH operan en frecuencias licenciadas desde 7 GHz hasta 39 GHz y pueden proveer interfases a nivel de STM1, PDH/Giga Ethernet hasta 624 Mbps o hasta 63 canales E1s.
- **Redes Multiservicios NGN:** Provee telefonía ADSL ISDN, canales de datos y telefonía VoIP sobre redes de fibra óptica o microondas.
- **Sistema de Protección Atmosférica:** Sistema de protección contra tormentas eléctricas, el cual sirve para interceptar, conducir y disipar la corriente del rayo, así como redes de tierra.

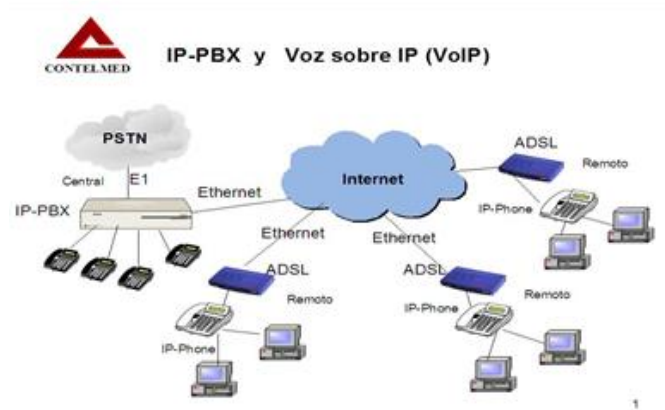


Figura 2 Oferta de Productos

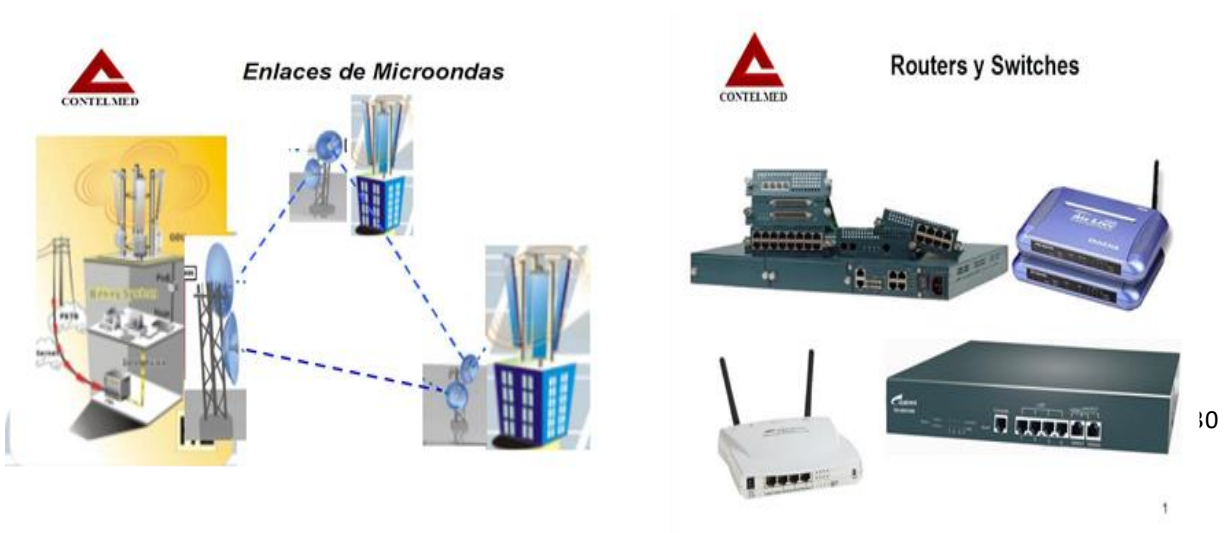


Figura 3 Ofertas de Producto

Figura 4 Ofertas de Productos

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Haciendo un recuento de todo lo trascendido en la historia de CONTELMED, se puede observar que a pesar de haber tenido un crecimiento sostenido desde su fundación hasta mediados del año 2009, hubieron muchos factores que se descuidaron en su administración, muchas debilidades y amenazas que no se detectaron y corrigieron a tiempo, la falta de una planificación estratégica, una buena administración del riesgo y por tratarse de una empresa familiar se cayó en el típico error de violar ciertas normas o principios contables.

El año 2009 golpeó fuertemente las finanzas de la empresa, las ventas bajaron considerablemente, llegándose a facturar al cierre del período menos de la mitad en comparación a lo facturado al cierre del período 2008, es allí donde comienza el declive en las ventas y han seguido disminuyendo año con año, notándose visiblemente una disminución en su rentabilidad (Anexo 2).

Así mismo otro grande problema que ha enfrentado actualmente la empresa es que se ha visto afectada por la gran dependencia que tiene de su pequeña cartera de clientes, CONTELMED ha concentrado casi un 90% de sus ventas en un grupo pequeño de Empresas Operadoras de Telecomunicaciones con grande participación a Nivel Nacional, dichas empresas actualmente tienen más poder de negociación, ejercen más presión obteniendo reducción de precios y aumento de valor agregado, lo que ha afectado la rentabilidad.

CONTELMED se caracterizó por ser una empresa pionera en la venta de productos y servicios tecnológicos siendo distribuidores exclusivos de algunos productos, lo que les

brindaba una ventaja competitiva, pero esa ventaja quedo en el pasado, actualmente existen mas compañías que se dedican al mismo rubro que CONTELMED, ofreciendo los mismos productos o productos similares a precios inferiores, adicionalmente, con la ventaja del internet muchas empresas en Honduras pueden comprar directamente en el extranjero a precios más bajos.

Debido al alarmante descenso en las ventas y con la fuerte carga en gastos operativos se tuvieron que tomar las siguientes medidas de ajuste:

- Por baja rentabilidad y altos gastos operativos en Septiembre de 2009 se cerraron las oficinas de San Pedro Sula, quedando solo la de Tegucigalpa.
- Se despidió al Gerente de Operaciones de Tegucigalpa y fue sustituido por el antiguo Gerente de San Pedro Sula, quedando ahora la estructura con un solo Gerente de Operaciones en Honduras.
- En el transcurso del año 2009 por reducción de costos se despidió a la mitad de la nómina de empleados.
- Desde el 2005 a la fecha se han efectuado 4 cambios de locales, para ir reduciendo los gastos por concepto de alquileres.

En la sucursal de Honduras nunca había existido apalancamiento con proveedores y banca nacional ya que el financiamiento requerido para operaciones era subsidiado en su totalidad por la Casa Matriz en El Salvador, pero esta al igual que la sucursal de Honduras comenzó a verse en serios problemas financieros y esto debido a que el 80% de sus ingresos provenían de un solo cliente TELECOM, pero en el 2009, este intempestivamente dejo de comprarles, lo que generó una baja alarmante en las ventas, con seria iliquidez la casa Matriz se vio en la necesidad de intervenir los ingresos provenientes de las otras sucursales de la región, lo que a la larga generó la descapitalización de la sucursal de Honduras y en vista de no encontrar fuentes de financiamiento, esto ha venido a dificultar las operaciones.

En el año 2011 llega una gran oportunidad a CONTELMED, ya que ganó la posibilidad de ejecutar un proyecto para dar servicio de Internet ADSL Residencial y PYMES con

HONDUTEL por lo que se abren las puertas para conformar una alianza estratégica, uno de los principales temas a tratar en el presente trabajo de investigación.

### **1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Se carece de una planeación estratégica eficiente capaz de dar alternativas que ayuden a CONTELMED fortalecer la gestión financiera y administrativa de la empresa.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué alternativa financiera puede ser viable para solucionar el problema de CONTELMED?

¿Cuáles son las limitantes que impiden obtener una buena rentabilidad a la empresa?

¿Se cuenta con una adecuada gestión del riesgo que facilite el proceso de planificación estratégica?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Contribuir al fortalecimiento de CONTELMED S.A. de C.V. mediante estrategias orientadas a desarrollar y fortalecer la gestión Administrativa y Financiera de la empresa con el fin de mejorar su rentabilidad.

### **1.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar cuáles son las limitantes que afectan e impiden obtener una buena rentabilidad a CONTELMED S.A. de C.V.
- b) Analizar los datos obtenidos y otros factores internos y externos que se involucren en el proceso de formulación estratégica.
- c) Elegir entre las alternativas propuestas la más viable y factible para ayudar a solventar el problema de la empresa.
- d) Proponer una estrategia orientado a mejorar la rentabilidad de la empresa.

e) Identificar alternativas que ayuden a crear una gestión del riesgo.

### 1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

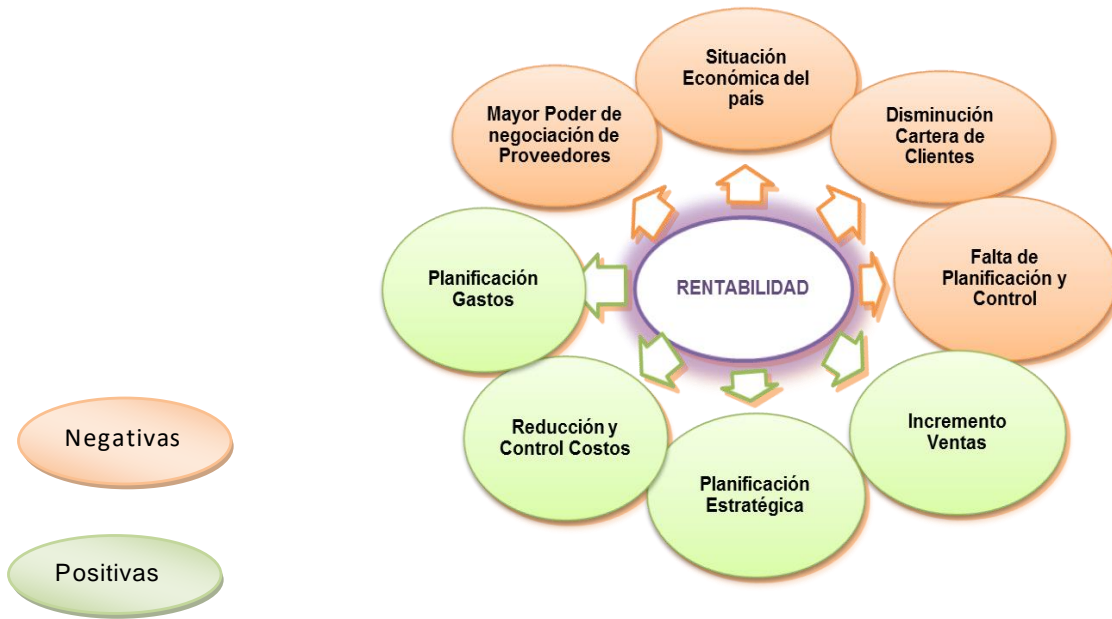



Figura 5. Variables de Estudio (Rentabilidad)





Positivas

Figura 6 Variable de Estudio (Sostenibilidad)

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

Lo que motivó a realizar este trabajo fue el encontrar una excelente oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Maestría de Dirección Empresarial, ya que encontramos un reto en la vida laboral, el formar parte del grupo directivo de CONTELMED hace que el compromiso y la entrega sea mayor para buscar alternativas que ayuden al fortalecimiento Financiero y Administrativo de la empresa.

Con esta investigación se prevé crear conciencia y mostrar a los socios que es necesario cambiar ciertos tipos de esquemas en la forma de llevar la administración, a la vez se le darán herramientas útiles para el ordenamiento y puesta en marcha de una adecuada gestión financiera y administrativa.

Se determina que la investigación es significativa porque dará un gran aporte, ya que ayudará a una empresa a resolver problemas críticos en sus finanzas, así como en su estructura y funcionamiento.

Se espera con este aporte ayudar a CONTELMED a que conozca herramientas que le ayuden a Gestionar y Controlar, ordenando, disponiendo y organizando los recursos para el logro de los objetivos en forma más eficiente, e inculcar una cultura de acción preventiva y proactiva, identificando los síntomas antes de que se conviertan en problemas como el que atraviesa actualmente con su disminución en rentabilidad.



## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS**

#### **2.1.1 RENTABILIDAD**

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori. (Sánchez Ballesta, 2002)

La Rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio, es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos. (negocios, 2012)

La rentabilidad es uno de los conceptos mas importantes en las empresas modernas y más utilizado por la comunidad de negocios.la rentabilidad es lo que buscan los inversores a invertir sus ahorros en las empresas,la rentabilidad es al menos una parte lo que buscan los management con sus deciciones directivas.La rentabilidad es lo que miden los inversores al decidir si reinvierten sus ahorros en una determinada compañía o si, por el contrario, retiran sus fondos .La rentabilidad,es,probablemente uno de los conceptos menos comprendidos por quienes lo utilizan a diario.

En el imaginario popular, un emprendimiento que logra producir ingresos mayores que sus costos, generando resultados positivos, se considera un emprendimiento rentable.

En esta nota, veremos que el mero hecho de mostrar un beneficio contable no quiere decir que el emprendimiento sea rentable. De hecho, una empresa puede generar beneficios, pero no ser rentable. Este concepto suele ser bastante elusivo es común escuchar decir a directivos y a empresarios que un negocio deja una rentabilidad. Indagando sobre este concepto, vemos que normalmente eso quiere decir que el resultado de ese negocio deja un margen de 10% sobre las ventas. Para esta medición, algunas veces el resultado es medido utilizando el beneficio operativo, y otras utilizando el beneficio neto sobre ventas. Sin embargo, si preguntamos a un grupo de ejecutivos que ensayen una definición de rentabilidad, normalmente nos dicen que es el beneficio obtenido en un determinado período de tiempo, con respecto a la inversión comprometida. La rentabilidad descrita al principio, sin embargo, no incluye el monto de la inversión realizada. Como vemos, la misma definición de rentabilidad es bastante más compleja de lo que se puede suponer inicialmente. Nos proponemos aquí dos objetivos: 1) dar algunos lineamientos que ayuden a comprender mejor el concepto de rentabilidad y su uso en la vida corporativa y 2) a partir de lo comprendido en el primer punto, discutir algunas acciones que pueden ayudar a mejorar la rentabilidad empresarial.

La rentabilidad obtenida. La definición de rentabilidad necesita tres componentes:

- 1) El beneficio obtenido
- 2) El monto de capital invertido para obtenerlo y
- 3) El tiempo transcurrido desde que se realizó la inversión.

Esta sencilla definición nos indica la necesidad de definir sus componentes, es decir, necesitamos una definición de beneficio y una definición de capital invertido, siempre teniendo en cuenta el tiempo transcurrido. (Rentabilidad Empresarial, 2012)



Figura 7 Rentabilidad Empresarial

## **2.2. SOSTENIBILIDAD**

Es una realidad actual que el respeto al medioambiente, la política social y la transparencia informativa, son aspectos que debe considerar cualquier empresa que desee mantener una posición de liderazgo, lo que hace se valoren cada día en mayor medida los planteamientos de "sostenibilidad" de las empresas, que vayan más allá de los meros resultados económicos.

En tal sentido la sostenibilidad, no debe ser vista solo desde una perspectiva medioambiental sino integral, es decir como una responsabilidad social donde la empresa exista con vitalidad renovada, como contribuyente al bienestar económico-social. Se puede, señalar que la extensión del ciclo de vida de la empresa tiene un importante contenido económico y social, quizás decisivo. (www.bing.com, 2010)

### **2.2.1. GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD**

- 1.-Desarrollo de las Estrategias Sostenibles en las organizaciones
- 2.-Capacitacion y asesoría en sostenibilidad organizacional
- 3.-Implementación de indicadores de sostenibilidad
- 4.-Diseño de reporte de sostenibilidad ajustado al sector y tamaño de la organización
- 5.-Elaboración del reporte de sostenibilidad

**Reportes de sostenibilidad** en una organización involucran toda la práctica de medir y divulgar y “rendir cuentas” sobre el desempeño de la gestión hacia las metas del desarrollo sostenible incluyendo los resultados económicos, ambientales y sociales ante los grupos de interés de la organización tanto internos como externos.

### **2.2.2 BENEFICIOS PARA INFORMAR SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA SOSTENIBILIDAD**

- Logra plasmar las intenciones, estrategias y resultados de sostenibilidad de la empresa.
- Es un estudio comparativo y valor de desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes normas, códigos y pautas de desempeño.
- Permite comparar el desempeño de una organización entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo
- Mejora la imagen corporativa. (www.bing.com, 2010)

### **2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Elementos de la organización: (Requerimientos)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad.

¿Qué es organizar?

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupamos esas actividades
3. A cada grupo de actividades le asigna un director para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

Estructura organizacional: (dos definiciones)

Según Strategor, (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Según Mintzberg: (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

(www.gestiopolis.com, 2002)



Figura 8. Estructura Organizacional

## 2.4. PLANEACIÓN

La planeación se entiende por un proceso sistemático y consiente de tomar decisiones acerca de metas y actividades de un individuo o grupo, una unidad u organización llevaran a cabo en el futuro.

Como la planeación constituye una importante función administrativa, los administradores de los tres niveles la emplean. No obstante, a menudo el alcance y las actividades del proceso de planeación en cada uno de los niveles de la organización difieren.

#### **2.4.1 CONCEPTOS DE PLANEACIÓN**

Consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos. (Kazmier, 1999)

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. (Arena, 1991)

Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo. (Ross, 1984)

#### **2.4.2. NIVELES DE LA PLANEACIÓN**

##### **Planeación Estratégica**

Principales resultados finales que se relacionan con la supervivencia valor y crecimiento de la organización a largo plazo

##### **Planeación Táctica**

Conjunto de procedimientos para traducir metas y planes estratégicos amplios en metas y planes específicos que sean relevantes para una parte identificada de la organización como el área funcional de comercialización.

##### **Planeación Operativa**

Proceso que se aplica para elaborar los procedimientos y procesos específicos que se requieren en los niveles inferiores de la organización. (Bateman, 2005)

Aun cuando pudiera pensarse que la planificación es fundamentalmente una elección o un intento de pronosticar el futuro, comprende bastante más. De alguna manera, pretende dominar el futuro desconocido y conocer por adelantado, qué se desea hacer, cómo puede alcanzarse el propósito establecido, cuándo van a ejecutarse cada una de las acciones previstas, quién va a desempeñarlas, qué recursos se utilizarán para su logro y cómo van a evaluarse los resultados conseguidos.

Es un proceso intelectual, previo a la realización de acción que se planifica, que utiliza la previsión para fijar los objetivos. Steiner (1979) la define como “el proceso que determina los grandes objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de recursos para conseguir tales objetivos.” La planificación se puede considerar como el instrumento fundamental de la dirección empresarial, al abordar y responder a cuestiones tales como: la filosofía, el propósito, la línea de actuación y los objetivos a conseguir; las políticas de investigación y desarrollo, de tecnología o de producción; los productos a elaborar o los mercados en los que se estará presente; la forma de competir o los canales de distribución; los recursos y cuantas cuestiones sean relevantes para la empresa. Koontz y Weirich (1995), hablan sobre la naturaleza de la planificación, indicando las siguientes características: El fin de la planificación es lograr los objetivos de la empresa, facilitando su consecución (Bateman, 2005)

Señalan la primacía de la planificación en relación a las restantes funciones administrativas: diseño organizativo, dirección y control que constituye una función propia de todo administrador, aunque su carácter y amplitud varíen según la delegación recibida. Incorporan el objetivo de eficiencia (ingresos versus costes requeridos) en la realización de los planes.

La planificación, por su carácter formal, es un sólido canal de comunicación dentro de la empresa, permite fijar las bases para medir el resultado global y el de cada una de las unidades organizativas, además de ser una fuente de capacitación para los propios

directivos. Requiere, no obstante, una serie de componentes:

1. Especificación del tiempo a que se refiere.
2. Concreción de la unidad organizativa para la que se formula.
3. Características como: exactitud (necesidad y suficiencia), flexibilidad para adaptarse al entorno, racionalidad respecto de los hechos analizados, posibilidad-facilidad de ejecución, y aspectos cuantitativos y cualitativos. (www.elprisma.com, 2011)

### 2.4.3 FASES DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación como todo proceso, consta de una serie de etapas que la configuran.

Generalmente se aceptan las siguientes fases del proceso.

1.- **Identificación del problema.** El proceso de planificación se inicia con la constancia de la necesidad de hacerlo. Debe de haber un hecho, unos signos, unos presentimientos que hagan surgir en el directivo el convencimiento de que la planificación mejorará su situación. En esta fase se apreciará el futuro político, económico, tecnológico; se definirá la misión de la empresa; se anticipará el papel de la empresa en el medio en que se mueve o se moverá; se llevarán a cabo los trabajos de previsión; y se derivarán de los correspondientes estudios internos y externos, las oportunidades, las amenazas, y los puntos fuertes y débiles. Es una etapa de recogida de información, con determinación de los problemas y sus causas (problema de rotación de personal, problema de excesivo coste de producción).

2.- **Especificación de objetivos.** Fijará una primera aproximación sobre la situación futura deseada, estableciendo los objetivos que permitan alcanzarla. Tales objetivos deberán presentar una desagregación jerarquizada y que expresen sus deseos en cuestiones como cuota de mercado, rentabilidad o ventas para el horizonte temporal de la planificación. Los objetivos deberán establecerse de forma que sean comprensibles, que estén acordes con los recursos existentes, y que permitan aprovechar las oportunidades detectadas en el análisis externo-interno de la empresa.



3.- **Determinación de premisas.** Requiere explicitar las premisas, suposiciones consistentes, para realizar los pronósticos del futuro, fijar las políticas clave y desarrollar los planes de la empresa. En relación a los pronósticos, la aproximación y determinación a los futuros escenarios en los que se prevea va a estar situada la empresa no debe significar un análisis exhaustivo, sino de aquellas variables más significativas para el problema abordado. Respecto de las políticas y planes, habrá que identificar. (www.elprisma.com, 2011)

## **2.5. LA RELACIÓN ENTRE CLIENTES Y PROVEEDORES**

Según el Ing. Mauricio Schamber, Gerente Servicios Industriales de TÜV Rheinland Argentina S.A., En las relaciones comerciales es fundamental mantener niveles de calidad para que las transacciones entre las partes involucradas sean seguras y eficientes, y apunten a mantener una relación duradera. Cuando se trata de una compra de materiales seccionada, es decir, a diferentes proveedores, los clientes necesitan asegurarse que la calidad sea siempre la mejor. Pero, ¿de qué manera es posible saberlo?

Para garantizar que las condiciones de los materiales y los estándares de servicio siempre sean iguales, las empresas recurren cada vez más a organismos de segunda parte en los cuales delegar la función de certificar la calidad de los bienes que adquieren. A través de inspecciones y verificaciones durante la etapa de fabricación, o bien al finalizar la producción y antes de la entrega, los proveedores aseguran a sus clientes que el producto ofrecido cumple con todos los requisitos que los últimos exigen, y los organismos de inspección evidencian el cumplimiento de una norma o un contrato previo entre las partes. (www.tuv.com, 2012)

### **2.5.1 DIFERENTES PERSPECTIVAS**

Los actores principales que forman parte de una transacción comercial son los proveedores y los clientes. Hay una perspectiva diferente para cada uno, desde la cual pueden evaluarse las expectativas y resultados. Desde la perspectiva del cliente, podría decirse que las exigencias que éste impone a su proveedor por lo general, son: que el

producto o servicio se adapte a sus necesidades, tenga la mejor relación entre precio y calidad, la entrega se realice en el menor tiempo posible, y ofrezca servicio de posventa. El proveedor, por su parte, debe lograr destacar su oferta de lo ya existente en el mercado. Esto se alcanza por medio de la diferenciación, ofreciendo un producto o servicio mejorado, con valor agregado, optimizando costos para lograr reducir los precios de venta y los tiempos de entrega. Ofrecer una excelente calidad y servicio de posventa marcará una diferencia fundamental que asegurará a los proveedores competitividad y extensión de mercado. (www.tuv.com, 2012)

### **2.5.2. BENEFICIO DE LAS INSPECCIONES**

El proveedor que logre satisfacer estos requisitos se asegurará la confianza y fidelidad del cliente. Para generar un vínculo de confianza sustentable entre clientes y proveedores, es necesario lograr una buena comunicación y entendimiento. Un organismo de inspección sirve para fortalecer el vínculo, ya que a través de procedimientos de evaluación verifica la conformidad de un producto o servicio respecto de los requisitos acordados entre las partes.

El proveedor que quiera realizar una inspección y verificación de los productos que ofrece deberá como primera medida identificar los requisitos técnicos, legales y administrativos a cumplir. Acorde a estos, el organismo inspector podrá elaborar los planes de inspección, supervisar durante la fabricación, evaluar procedimientos, personal y equipamientos, verificar ensayos de performance y elaborar el informe de inspección. (www.gestiopolis.com, 2012)

La certificación alcanzada a través de inspección y verificación aumenta el prestigio del producto o servicio que el proveedor ofrece, estableciendo así una ventaja competitiva. Aporta los beneficios de poder detectar tempranamente problemas, evaluar el cumplimiento de requisitos, aseguramiento de plazos de entrega y disminución de costos. De este modo, ambas partes que realizan la transacción pueden descansar en el organismo de inspección, y dedicarse exclusivamente a organizar cuestiones relativas a condiciones comerciales y de plazos.

Desde la perspectiva del cliente, la certificación por un organismo reconocido aporta

beneficios, como la posibilidad de delegar la función de control de los productos adquiridos, asegurándose que la empresa ha cumplido con los requisitos y plazos de entrega acordados. Además, permite recopilar evidencia fehaciente de los proveedores y obtener un mejor precio.

Todos estos puntos deben tenerse en cuenta a la hora de elegir a un proveedor, una relación comercial que fija sus bases en la confianza y la calidad, con estándares de exigencias preestablecidos, favorecerá una comunicación fluida y durará a través de tiempo (www.gestiopolis.com, 2002).

### **2.5.3. VÍNCULO DE LAS ESTRATEGIAS Y EL PAPEL DE LAS VENTAS EN LA ERA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES (CRM)**

La administración de las relaciones con los cliente(CRM) es un modelo general de las actividades de las empresas que buscan aumentar sus ingresos y las utilidades centrandose en los clientes. En concepto, la CRM se entiende como....” toda aplicación o iniciativa diseñadas para ayudar a la compañía a optimizar sus interacciones con los clientes, los proveedores o los clientes en perspectiva mediante uno o varios puntos de contacto por ejemplo un centro de llamadas, un vendedor, un distribuidor, una tienda una sucursal,la web o el correo electronico con el proposito de adquirir, retener o intervenderle a los clientes.”

Price Waterhause Coopers Consulting ha definido CRM como “ un viaje de cambios en las estrategias, los procesos, la organización y los aspectos técnicos mediante los cuales la compañía busca administrar mejor sus actividades en torno de los comportamientos de los clientes . Esto implica adquirir conocimientos acerca de los clientes y desplegar esta información en cada punto de contacto para conseguir más ingresos y eficiencia de las operaciones ” Se entiende por puntos de contacto la intersección en la que ocurre un hecho comercial que pasa por un canal que usa un medio (por ejemplo, las preguntas en linea de un posible cliente, el seguimiento telefónico de un comprador para un asunto de servicio, el encuentro frente a frente con un vendedor, etc). En esencia, los puntos de contacto están donde la empresa vendedora toca al cliente de alguna manera, dando pie a la posibilidad de reunir información acerca de los clientes. (W.Marshall, 2004)

## 2.6. Conceptos y técnicas para planear y ejecutar una estrategia

**Estrategia** de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.

Para lograr que la estrategia evolucione con el tiempo debe adecuarse a las circunstancias cambiantes y tomar medidas administrativas constantes para mejorar por tanto, trabajar con una estrategia es una tarea que debe mantenerse en proceso, no debe ser un suceso que ocurre una sola vez.

La estrategia de una empresa se modela en parte con análisis y elecciones de la directiva, y en parte por la necesidad de adaptarse y aprender sobre la marcha. (A. Thompson, 2007)

### 2.6.1 ESTABLECER OBJETIVOS DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Los objetivos son metas de desempeño de una organización es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.

Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa.

Se requieren dos tipos muy distintos de puntos de referencia para el desempeño. Los que se relacionan con el desempeño financiero y el desempeño estratégico; los resultados que indican si una empresa fortalece su posición en el mercado vitalidad competitiva y perspectivas comerciales. Los **objetivos financieros** se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración. Los **objetivos estratégicos** se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales. (A. Thompson, 2007)

### 2.6.2 AMBIENTE EXTERNO DE UNA EMPRESA

Todas las empresas operan en un macro ambiente moldeado por la influencia de la economía en su conjunto, la demografía, los valores y estilos de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales, los factores tecnológicos y, más cercanos, la industria y área competitiva en que opera la empresa. En estricto sentido el macroambiente abarca todos los factores e influencias pertinentes fuera de los límites de la compañía, nos referimos que tiene la importancia suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre el rumbo, objetivos, estrategia y modelo comercial.

Componentes del microambiente de una empresa:

- Tecnología
- Condiciones económicas generales
- Legislación y regulaciones
- Valores sociales y estilo de vida
- Demografía

Ambiente industrial y competitivo inmediato

- Proveedores
- Productos sustitutos
- Compañías rivales
- Comparadores
- Nuevos actores

### **2.6.3. FUERZAS COMPETITIVAS**

El modelo de competencia de las cinco fuerzas es por mucho la herramienta más poderosa de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado para evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas. Este modelo sostiene que el estado de competencia de una industria es un conjunto de presiones competitivas que operan en cinco áreas del mercado general:

- Rivalidad entre vendedores y competidores
- Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos

- Proveedores de materias primas, partes, componentes u otros recursos e insumos.
- Nuevos actores potenciales
- Compradores

#### 2.6.4. LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Hay incontables variaciones en las estrategias competitivas que emplean las empresas sobre todo porque el planteamiento estratégico de cada una implica acciones particularizadas que se ajusten a sus propias circunstancias y ambiente industrial.

Según Michael Porter

1. **Estrategia de costos bajos** se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más alto de clientes, por lo general con precios menores que de los competidores.
2. **Estrategia de diferenciación amplia** pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales de forma que abarque un espectro amplio de compradores
3. **Estrategia de mejores costos** ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de productos de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales, el objetivo es tener los costos y los precios más bajos en comparación con los competidores en la oferta de mercancías con atributos comparables.
4. **Estrategia centrada(o de nicho de mercado) basada en costos bajos** se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales al lograr costos menores que ellos y así poder atender a los miembros del nicho con un precio menor.
5. **Estrategia centrada basada en la diferenciación** se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales al ofrecer a los miembros del nicho atributos personalizados que satisfagan mejor sus gustos y requisitos que los productos de sus rivales. (Arthur A.2007)



Figura 9 Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter

**La planificación estratégica**, en la que se establecen los objetivos, las estrategias y los planes globales a largo plazo, normalmente son entre 3 y 5 años. Esta actividad es desarrollada por la alta Dirección, que se ocupa de problemas de gran amplitud, tanto en términos de actividad organizativa como de tiempo.

**La planificación operativa**, donde se concretan los planes estratégicos y objetivos a un elevado grado de detalles. Así se establecen las tareas a desarrollar para que se cumplan los objetivos y planes a largo plazo. En esa etapa las actividades son un poco más limitadas y van de 18 meses o un año varias semanas.

**La planificación adaptativa**, pretende eliminar las posibles divergencias entre los resultados y los objetivos relacionados con ellos.

Hay quienes consideran un nivel intermedio entre la planificación estratégica y la operativa, y que denominamos planificación táctica o de medio plazo. Esta comparte algunas características de cada una de ellas y su misión es conectarlas

### **Enfoque Jerárquico para el proceso de planificación y control de producción**

Las actividades productivas, la planificación y control deben seguir un enfoque jerárquico que permita la coordinación entre objetivos – planes – actividades, de los niveles estratégicos, tácticos y operativos. O sea, cada uno va a proseguir su propia meta, pero siempre teniendo en cuenta los del nivel superior, de los cuales depende, y los de nivel inferior que restringen. (<http://www.monografias.com>, 2011)

## Proceso de elaboración de una estrategia

En el proceso de elaboración de una estrategia es prioritario que los directivos de la empresa enfrente el problema del camino que debe seguirse y el de los cambios el producto/mercado/cliente/tecnología que mejora su posición el mercado y sus prospectos futuros. Debe tomarse la decisión de comprometer a la empresa en una ruta y no en otra, lo cual obliga a los directivos a llegar a algunas conclusiones bien razonadas sobre como modificar la constitución comercial de la compañía y la posición de mercado que debe ocupar. (Jr., 2007) Ver figura 10

### 2.6.5. PROCESO DE ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

En el proceso de elaboración de una estrategia es prioritario que los directivos de la empresa enfrente el problema del camino que debe seguirse y el de los cambios el producto/mercado/cliente/tecnología que mejora su posición el mercado y sus prospectos futuros. Debe tomarse la decisión de comprometer a la empresa en una ruta y no en otra, lo cual obliga a los directivos a llegar a algunas conclusiones bien razonadas sobre como modificar la constitución comercial de la compañía y la posición de mercado que debe ocupar. (Jr., 2007) Ver figura 10

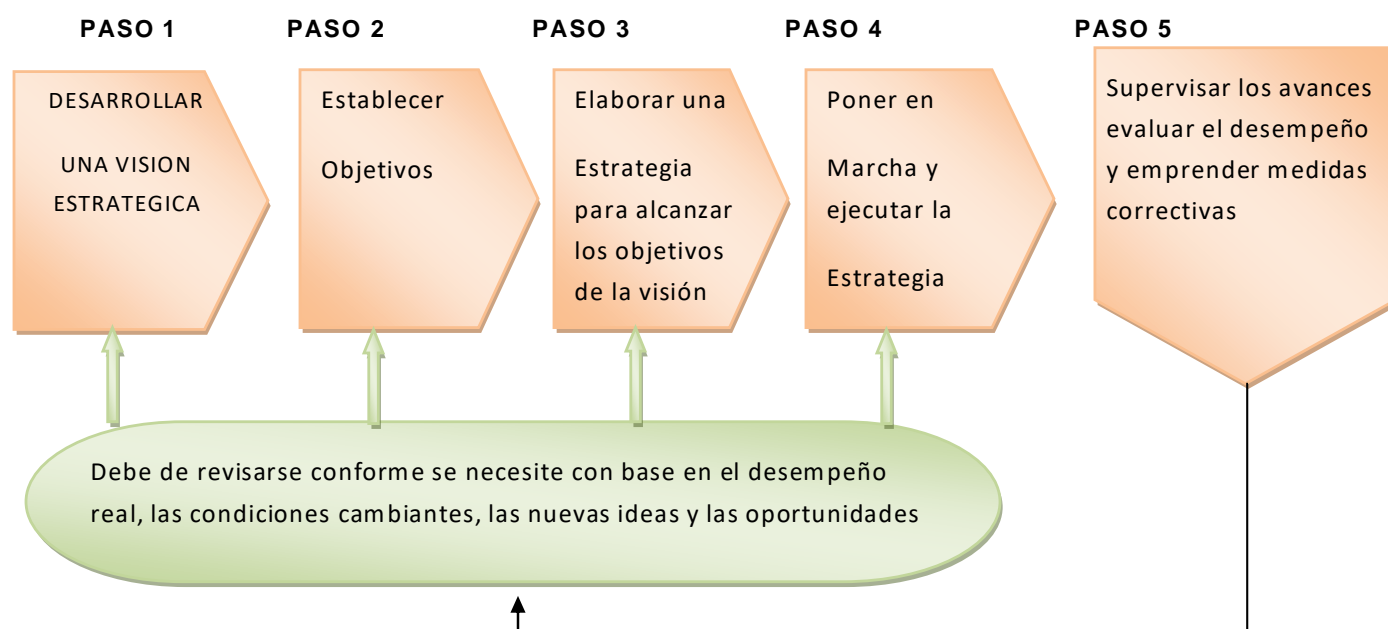


Figura 10 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia

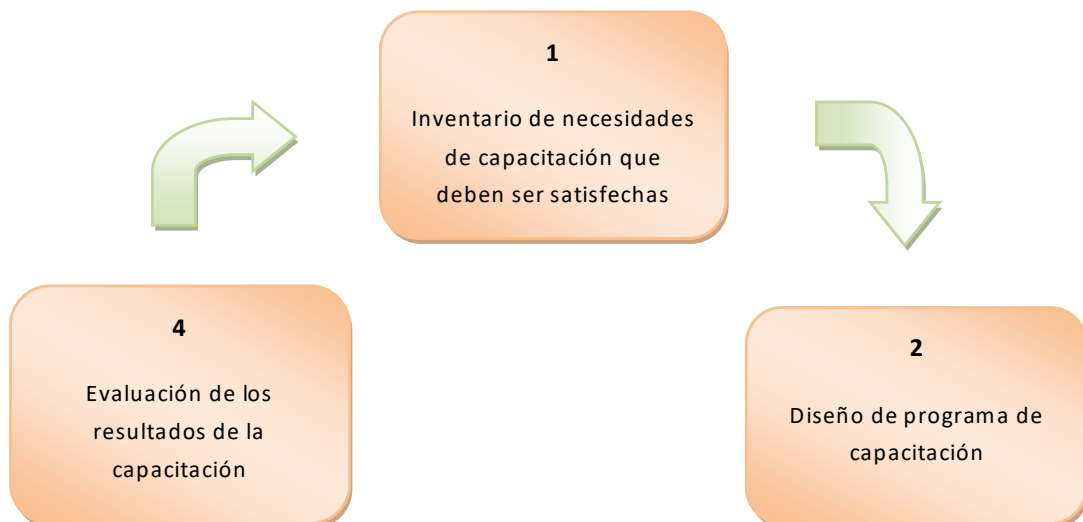


## 2.7. Capacitación

Este concepto puede tener diferentes significados, en el pasado algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño del trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras a efecto que contribuya mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan más valiosas, Así la capacitación es una fuente de utilidad porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio.

El desarrollo de las personas, en general se enfoca a los puestos que ocuparan en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requieran ahí los dos la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.

### Tipos de cambio del comportamiento en razón de la capacitación



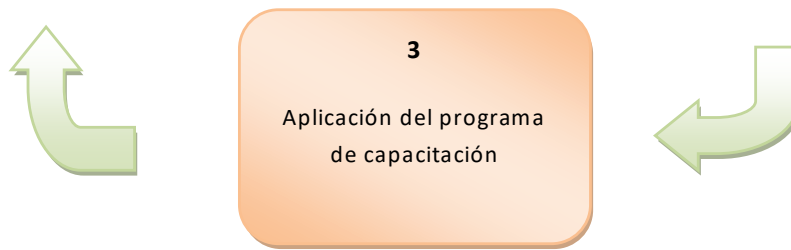


Figura 11 .Comportamiento en razon de la capacitación

Fuente: (Chiavenato, 2009)

### **2.7.1 LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑIA**

El cambio mas llamativo de la funcion actual de la administración de personal podria ser su mayor participación en desarrollar y poner en practica a estrategia de la compañía.La estrategia, o sea el plan de la compañía para equilibrar sus fuerzas y debilidades internas, con las oportunidades y amenazas externas,a efecto de conservar su ventaja competitiva, era tradicionalmente una tarea que correspondia , en su mayor parte a los gerente de operaciones (línea) de la empresa. Así el presidente y su personal administrativo decidian ingresar en mercados nuevos, abandonar lineas de productos o embarcarse en un plan quinquenal para abatir costos. A continuación este dejaba mas o menos, que la administracion de personal se encargara de las cuestiones del plan con implicaciones para el personal (contratar o despedir a los empleados nuevos, contratar empresas de colocación para los despidos,etc.)

Hoy las cosas han cambiado. La estrategia depende, cada vez mas de reforzar la competitividad de la organización y de crear equipos de trabajo comprometido y ello coloca a la administracion de personal en un papel central. (Dessler, 2001)

### **2.7.2. EL CARÁCTER DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA**

Los Directores participan en tres niveles de la toma de deciciones estrategicas dentro de sus empresas muchas empresas estan compuestos por varios negocios, por ello necesitan una estrategia corporativa, La estrategia corporativa, en el caso de una

empresa identifica la cartera de todos los negocios que constituirá la organización y la forma que estos se relacionan entre sí.

En el siguiente nivel inferior, cada uno de estos negocios se guía sujeto a una estrategia competitiva a nivel de negocios en el mercado. Por último, cada negocio está constituido por departamentos por ejemplo de producción, ventas y administración de personal. Las estrategias funcionales señalan los cursos de acción básicos que seguirá cada uno de los departamentos del negocio para que este alcance sus metas de libre competencia. (Dessler, 2001)



Figura12. Relaciones entre las estrategias en empresas con muchos negocios

## 2.8. EL ANÁLISIS FODA

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de

la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

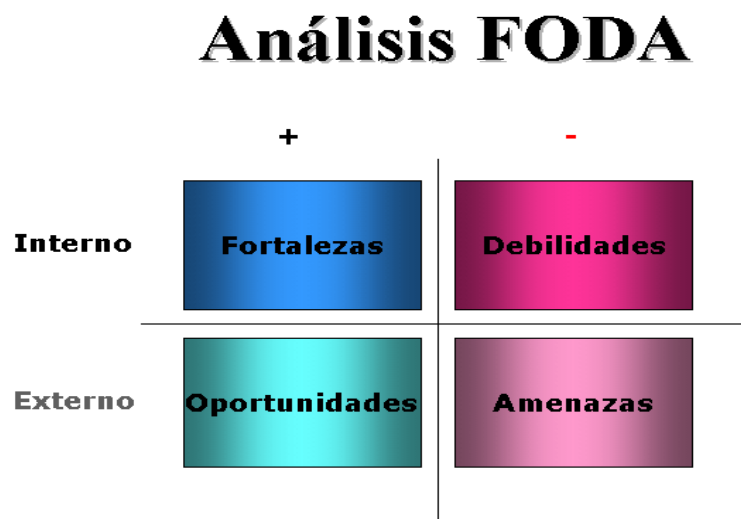


Figura13 Análisis FODA

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

### **2.8.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**  
Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de actividades**  
Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- **Análisis de Riesgos**  
Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio**  
La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

#### **1. Fortalezas Organizacionales Comunes**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

## 2. Fortalezas-Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

## 3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

### **2.8.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

**Análisis del Entorno:** Estructura de su industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercado)

**Grupo de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

**El entorno visto en forma más amplia:** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

### ***Una síntesis del análisis FODA***

1. En cada mercado, el FODA debe relacionarse con la estrategia competitiva de la empresa.
2. Las estrategias competitiva y de portafolio se impactan mutuamente.
3. Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
4. No es suficiente quedarnos en la fase de diagnóstico del FODA: debemos procurar instalar un Sistema Integral de Innovación.
5. El proceso del FODA debe ser interfuncional y en grupo.
6. El Sistema de Gestión de Proyectos debe alimentarse a través del Sistema Integral de Innovación, y debe asegurar su implementación.
7. Dado que seguramente se necesitarán cambios, es importante que se revisen las innovaciones implementadas.
8. Un FODA puede ocasionar resistencia al cambio por parte de los empleados, por lo que será necesario trabajar en este sentido.
9. Al realizar el análisis, descubriremos que hay mucha información que no conocemos (principalmente sobre la competencia). Así, el FODA nos servirá para

saber qué no sabemos y para decidir si queremos saberlo o no nos importa o es muy caro (y asumimos el riesgo).

10. El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre, es un procedimiento que no termina nunca y que debe convertirse en parte de la cultura de la empresa. ([www.dequate.com](http://www.dequate.com))

### **2.8.3 Análisis SWOT y formulación de estrategias**

Después de analizar el ambiente externo y los recursos internos, quienes toman las decisiones estratégicas cuentan con la información que necesitan para elaborar estrategias corporativas, de negocios y funcionales de la organización. A la comparación de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas se le conoce como análisis SWOF. Este enfoque ayuda a los ejecutivos a resumir los principales hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno. A partir de estos puntos los ejecutivos pueden elaborar una serie de informes que identifican los aspectos estratégicos principales y secundarios a los que se enfrenta la organización. La formulación de estrategias se fundamenta en el análisis SWOF para utilizar las fortalezas de la organización para poder capitalizar las oportunidades y poder contrarrestar las amenazas y reducir las debilidades internas. En pocas palabras, la formulación de estrategia va desde un sencillo análisis hasta el diseño de un curso coherente de acción.

**Estrategia corporativa.** Identifica el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la organización compite y la distribución de recursos entre esos negocios.

Una **estrategia de concentración** se enfoca en un sencillo negocio que compite en una sola industria. A menudo, las compañías intentan concentrarse para ingresar a una industria, cuando el crecimiento de esta es bueno o cuando la compañía tiene un número limitado de capacidades.

Una **estrategia de integración vertical** comprende la expansión del dominio de la organización hacia los canales de abasto a los distribuidores (Thomas S. Bateman, 2005).



## 2.9 La Cadena de Valor

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una unidad de negocios de sus actividades estratégicas relevantes, con el objetivo de identificar sus fuentes de ventaja competitiva y la diferenciación con sus competidores.

La cadena de valor permite describir la empresa como una serie de actividades, procesos u operaciones interrelacionadas, donde cada una de ellas se considere como un eslabón de una cadena que final y operaciones que permitemente explica la forma en que la empresa genera su margen de utilidad.

El margen de utilidad de una empresa debe entenderse como el resultado conjunto de una serie de interacciones de las actividades, procesos que permiten el funcionamiento de una empresa como un todo. El éxito de la estrategia de una empresa se basa fundamentalmente, en la consistencia de las interacciones de las actividades que ésta lleve a cabo, con el entorno competitivo y regulatorio que ella enfrenta. (Empresarial, 2004)



Figura 14 Cadena de Valor

## 2.10 GESTIÓN DEL RIESGO

La gestión del riesgo incluye los procesos relacionados con:

- Planificación de la gestión del riesgo
- Identificación del riesgo
- Análisis cualitativos del riesgo
- Análisis cuantitativos del riesgo
- Planificación de la respuesta a los riesgos
- Seguimiento y control de riesgos

**Objetivo de la gestión del riesgo** aumentar la probabilidad e impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad e impacto de los eventos negativos para el proyecto. (Clase Gestión del Riesgo, post grado Unitec)

#### 2.10.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos a determinar, para identificar apropiadamente los riesgos:

- Nombre del riesgo: un nombre que lo identifique de manera rápida – *ejemplo: pinchazo de llanta*
- Descripción del riesgo: nos permite tener una descripción más completa del alcance del riesgo y de los perjuicios potenciales para el proyecto – *ejemplo: el hecho de pinchar una llanta motivaría que lleguemos tarde a nuestro destino...*
- Escala afectada por el riesgo: esto es, si es un riesgo que afecte a una persona, a un grupo de trabajo, a una parte del proyecto, al conjunto, etc. – *ejemplo: si estamos yendo a una fiesta con el auto, la llegada tarde puede afectar al proyecto en su conjunto*
- Excepciones que afectan al riesgo: situaciones donde el riesgo es inevitable – *ejemplo: lluvia en un partido de fútbol*

- Variaciones: cambios en un mismo riesgo que se puedan identificar para evitar tener el mismo riesgo con distintos nombres o tener riesgos identificados que se solapen
- Personas o entidades implicadas en el riesgo y que en caso de cualquier cambio o decisión deben ser consultadas previamente
- Impacto
- Probabilidad

### **Ejemplo: Clasificación de tipos de riesgo relacionados con las finanzas**

**Riesgo de mercado** Originado en variaciones de los precios negociados en los mercados financieros. Se puede desglosar en: de interés, de tipo de cambio, de interés, de precio de mercancías.

**Riesgo de crédito** Relacionado con el incumplimiento de contratos por insolvencia

**Riesgo de liquidez** Vinculado con dificultades para financiar con un costo “normal” los negocios y su crecimiento

**Riesgo operacional** Relacionado con las operaciones propias de las empresas

Regulado a través de lo dispuesto por el Comité de Basilea en el caso de los bancos.

- Comprende los métodos para priorizar los riesgos identificados
- Sirve de base para otras acciones, como el análisis cuantitativo
- Evalúa la ponderación de los riesgos teniendo en cuenta:
  - Probabilidad de ocurrencia
  - Impacto sobre los objetivos del proyecto
  - Otros factores (plazo, tolerancia al riesgo de restricciones como costo, calidad)
  - Es una forma rápida y sencilla de establecer prioridades en la planificación de la respuesta al riesgo

- Es un instrumento dinámico – debe ser revisado ya que se actualiza con los cambios en los riesgos del proyecto

El elemento clásico de análisis cualitativo es la Matriz de Probabilidad e Impacto

#### **2.10. 2 INTRODUCCION AL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS RIESGOS**

- Comprende los métodos para priorizar los riesgos identificados
- Sirve de base para otras acciones, como el análisis cuantitativo
- Evalúa la ponderación de los riesgos teniendo en cuenta:
  - Probabilidad de ocurrencia
  - Impacto sobre los objetivos del proyecto
  - Otros factores (plazo, tolerancia al riesgo de restricciones como costo, calidad).
- Es un instrumento dinámico , debe ser revisado ya que se actualiza con los cambios en los riesgos del proyecto

RIESGOS	ESTRATEGIA	ANALISIS DE LA ESTRATEGIA	PLAN DE CONTINGENCIA
<b>INTERNOS</b>			
Riesgos en la construccion, caidas, golpes, equipo de proteccion personal, materiales punzantes, quimicos, pinturas, toxicos en la piel y demas enfermedades o accidentes laborales.	Mitigar	Preveer y tomar todas las medidas de seguridad necesarias para los trabajadores dentro de la construccion proporcionandoles todo el equipo de seguridad requerido para su trabajo.	Contar con un medico de planta para auxilios en caso de accidentes.
Inadecuado proceso de administracion u control	Transefir	Sub contratacion de una empresa supervisora y auditora que vele por la eficiente en la administracion del proyecto	Contar con consultores alternos a los directivos contratados
Problemas de Agencia	Mitigar	Realizar reuniones semanales donde se lleve a censo los avances del proyecto asi como problematica vigente y acciones a tomar	Establecer limites y normativa entre el personal.
<b>EXTERNOS</b>			
Problematica en ceder el permiso por parte de la Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA) por la construccion en el Valle de Palmerola	Compartir	Enfrentar este problema con la union de mas organizaciones a favor de la construccion del aeropuerto y negociar con el estado los permisos necesarios, así como esfuerzos del sector privado.	Contar con una segunda opcion para la construccion, Ej: Zamorano
Huracanes, Terremotos u otros ambientales.	Aceptar Activamente	Elaborar y contar con un plan de mitigacion de desastres natruales	Sumar en el plan de riesgo el tiempo estimado a perder y su costo.
Devaluacion de la moneda respecto al dolar	Evitar	Firma de contratos con fijacion de precios en la duracion del proyecto.	Proveedores alternos.
Oposicion Politica	Evitar	Previo a la puesta en marcha del proyecto, realizar reuniones de planificacion y acuerdo, definiendo las normativas de la asociacion APP para la realizacion del proyecto.	--
Falta de Presupuesto / Iliquidez	Evitar	Negociar con organismos multilaterales fondos no reembolsables para apoyo como contraparte del proyecto promoviendo sus ventajas y beneficios que traera consigo al pais	--

Figura 15 Gestión del Riesgo

### CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se fundamenta principalmente en un enfoque cualitativo el cual evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Hernández, Carlos, & Pilar, 2010).

La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones. El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

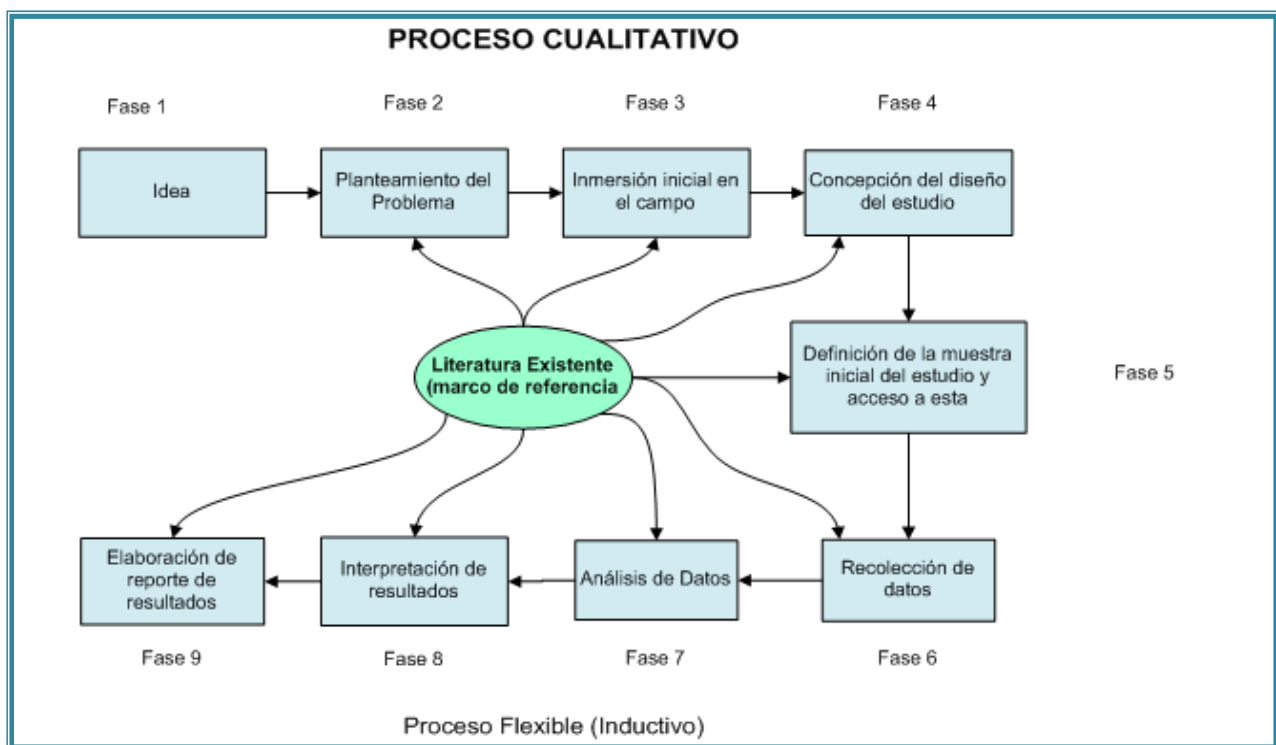


Figura 16 Proceso cualitativo

Fuente: Hernández, Fernández & Baptista (2010).

Se consideró enfocar el estudio en un análisis cualitativo ya que este tipo de análisis brinda las siguientes ventajas:

- Permite trabajar con la significación y con la subjetividad de las personas.
- Permite trabajar con pocos casos.
- No requiere un marco teórico previo muy elaborado.
- Diseño Flexible, se puede modificar reiteradamente durante el curso de la investigación.
- Mayor profundidad, detalle y validez.
- Permite descubrir cosas nuevas, lo inexplorado.
- Permite conocer los significados.

Todo esto nos da como producto un texto extenso, enriquecido con descripciones, narraciones, citas, matrices cualitativas, mapas conceptuales etc.

Las técnicas utilizadas en este proceso de investigación se basaron en entrevistas poco estructuradas, preguntas abiertas, ya que consideramos como las principales fuentes de información los informantes clave, historias de vida, la observación del diario vivir y notas de campo, y todo tipo de información relacionada con la historia, funcionamiento, y actuales operaciones de CONTELMED

Se han realizado entrevistas a todos y cada uno de los Directivos de la empresa, Gerente Financiero, Gerente de Ventas y Gerente General, así como video conferencias y comunicación vía electrónica y telefónica con los miembros de la junta directiva.

Los resultados se han basado en la información recopilada por medio de la aplicación de un análisis FODA a la empresa, se utilizó esta herramienta para hacer un diagnóstico más preciso, útil para la elaboración de un Marco Estratégico.

Adicional a esto se han utilizado fuentes electrónicas como el internet, fuentes bibliográficas, libros, diccionarios, revistas, memorias, diarios entre otros.

El método utilizado es inductivo, ya que se desarrolla de lo particular a lo general, basados en los datos cualitativos y según (Hernández, Carlos, & Pilar, 2010) Son

descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño fundamental es de una investigación-acción, participativa o cooperativa, ya que en este proceso de estudio se involucran a los miembros de la organización.

Las tres fases esenciales de los diseños de investigación-acción son: *observar* (construir un, un bosquejo del problema y recolectar datos), *pensar* (analizar e interpretar) y *actuar* (resolver problemas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente (Stringer, 1999).

#### **3.2.1 .ETAPAS DE DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

*Primera Etapa:* La investigación comenzó con la elaboración de un anteproyecto para definir el tema central, definiendo el problema de investigación, las interrogantes a resolver, así como los objetivos del estudio.

*Segunda Etapa:* Recopilación y análisis de literatura concerniente al tema de investigación para la elaboración del marco teórico, establecimiento del método y enfoque, establecimiento de la muestra y aplicación de la herramienta exploratoria para hacer un análisis mas completo de la situación de la empresa.

*Tercera Etapa:* Procesamiento de toda la información recolectada, análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

*Cuarta Etapa:* Elaboración de un plan estratégico para la empresa.

*Quinta Etapa:* Propuesta de un una alianza estratégica orientada a mejorar la rentabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa.



### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Ya que la presente investigación es cualitativa, la producción de datos es recursiva, el investigador va avanzando conforme a la información que produce y analiza, y así, decide los próximos pasos a seguir. El investigador cualitativo va disponiendo en vivo, a partir de lo previsible y lo no previsto, los alcances de la selección.

La muestra cualitativa aborda desde lo intensivo las características de la calidad de los fenómenos, desatendiendo su generalización cuantificable y extensiva.

“...Así como en la investigación cuantitativa la probabilidad de selección de cada unidad debe estar determinada con precisión, en la investigación cualitativa este aspecto es relativamente indiferente, ya que en última instancia la selección de los participantes actuales-actuales es un problema de enfoque: cuanto más enfocada esté la selección más definida será la información que obtengamos. Se trata de una muestra estructural, no estadística: es decir, con el diseño hay que localizar y saturar el espacio simbólico, el espacio discursivo sobre el tema a investigar.”

La delimitación o el alcance del problema es lo que describe la población hacia la cual se puede generalizar los resultados. La oración que define el problema de investigación debe contener las delimitaciones: éstas pueden ser de tiempo, espacio, o específicas; por ejemplo, sociales, políticas, legales, económicas. La población tiene relación directa con el contexto donde se va a realizar la investigación. (Schmelkes, 2009)

Para desarrollar el trabajo se considero como población toda la organización (17 empleados sucursal CONTELMED Honduras) y los factores internos y externos que se involucran en sus operaciones, utilizando como instrumento de estudio un análisis FODA, y como muestra los principales ejecutivos y junta directiva de la empresa quienes brindaron información útil y necesaria por medio de entrevistas y video conferencias.

## CAPITULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 ANÁLISIS DE VARIABLES

Para orientar el estudio de una manera más coherente y lógica con el problema de investigación previamente se definieron las variables dependientes del estudio como ser: Rentabilidad y Sostenibilidad ya que el objetivo general es fortalecer la gestión Administrativa y Financiera con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa, pero de nada serviría mejorar la rentabilidad si a su vez esta no es sostenible, la idea es mantener los buenos resultados a lo largo del tiempo y nos solo por un breve período.

A continuación se explican y detallan las variables independientes (causas) que influyen en las variables de estudio dependientes (efecto).

### 4.2 RENTABILIDAD

Las variables que han incidido **negativamente** en la Rentabilidad de CONTELMED son la mayor negociación que ejercen los proveedores en la actualidad, la situación económica del país, la disminución de la cartera de clientes, y la identificación de falta de planificación y control en la empresa, pero vale la pena mencionar que todas estas variables pueden pasar de ser variables negativas y convertirse en positivas de acuerdo a las medidas de ajuste y correctivas que tome la empresa para contrarrestar su efecto, el objetivo de su estudio es ese, encontrar los puntos débiles para poder atacarlos.

#### 4.2.1 MAYOR PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

A pesar de que CONTELMED ha sabido mantener excelentes relaciones comerciales con sus proveedores no ha podido vencer algunas barreras que impiden optimizar su cadena de valor tal, para ser más precisos, el tiempo de entrega del proveedor en varias ocasiones a afectado el tiempo de entrega del producto a su clientes, el proveedor no siempre mantiene grandes cantidades de equipo en stock y comienza a fabricar el mismo hasta que se le hace la transferencia del pago total de la orden de compra, en pocas ocasiones aceptan anticipos de 50%, mucho menos créditos, todo esto viene a repercutir negativamente ya que atrasa mas el tiempo de entrega al cliente

y aumenta la exigibilidad de efectivo inmediato para compra y esto desbalancea la liquidez de la empresa porque compra de contado y vende al crédito.

#### **4.2.2 SITUACIÓN ECONÓMICA Y POLÍTICA DEL PAÍS**

En el año 2010 Honduras sufrió su primera recesión económica de la última década, con una contracción del PIB de alrededor del 3%, debido a los efectos de la crisis económica global y a la delicada situación política suscitada con el derrocamiento del presidente Manuel Zelaya el 28 de Junio del 2009 lo que trajo aparejado restricciones a la financiación externa y una caída en la cooperación de la comunidad internacional que hicieron todavía más difícil la situación de los hondureños.

La repercusión de la crisis se hizo sentir en todos los sectores y CONTELMED no fue la excepción, la recesión económica impactó directamente en sus ventas ya que su concentrada cartera de clientes paró sus compras, como es normal debido a la incertidumbre generada con todos los acontecimientos.

El gobierno ha venido implementando una serie de medidas que han y seguirán afectando a la empresa privada, principalmente a las PYMES, entre las cuales podemos mencionar:

- Último Incremento al salario mínimo aprobado a inicios del 2012 mediante acuerdo STSS0012012 donde indica que el aumento en el salario mínimo es desde 5.6 y 7.5%, lo que depende del número de empleados y de la actividad de las empresas.
- La aprobación de la tasa de seguridad es otra política que afecta directamente a las empresas porque incide directamente en sus ingresos.
- El incremento a la energía eléctrica
- La activación de la Banda Cambiaria, esta política monetaria afecta particularmente a CONTELMED ya que sus productos son 100% importados, a excepción de algunos accesorios que se compran localmente, al ser importador la devaluación de la moneda le afecta ya que sus compras son dolarizadas.

#### **4.2.3 DISMINUCIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES**

Las principales causas que han generado una disminución de clientes, o una disminución en la frecuencia de compra radican en diferentes deficiencias operativas y nuevos riesgos del entorno como ser el incumplimiento y atraso en el tiempo de entrega muchas veces ocasionado por envíos tardíos del proveedor, atrasos en el proceso de importación (logística, aduanas), estos atrasos generan inconformidad con los clientes.

La amenaza latente de la competencia, nuevos participantes en el mercado que han entrado compitiendo con precios más bajos han venido a restarle participación a la empresa ya que las operadoras están abiertas a nuevas opciones.

Los equipos de telecomunicaciones no son propios de un mercado local, pero con las nuevas alternativas que brindan la tecnología para muchos clientes ya no es una barrera comprar directamente a proveedores internacionales con el fin de abaratar costos y eliminar intermediarios.

#### **4.2.4 FALTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL**

La planificación, por definición, es una función básica de la administración que tiene como misión determinar: ¿Qué debe hacerse?, ¿Quién debe hacerlo? y ¿Dónde, cuándo y cómo debe hacerse? Para lograr los mejores resultados, en el tiempo apropiado y de acuerdo con los recursos que se dispone

Debido al crecimiento de CONTELMED, el proceso de administración utilizado se ha quedado corto. No se cuenta con una formal planeación por escrito, no hay una estructura bien definida, no se trabaja en base a presupuestos, se enfrentan problemas de control de inventarios entre otros.

La planificación implica un proceso consciente de estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles.

La actividad de planificar abarca un amplio campo de decisiones, por lo que se sugiere a CONTELMED aplicar las siguientes:

- La definición de un o varios objetivos (no existen objetivos institucionales ni estratégicos bien definidos)
- La materialización de un plan y programa, necesarios para llevar el rumbo de la empresa con la ayuda de la fijación de políticas, la determinación de normas y procedimientos, todos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa y del logro de sus objetivos.
- La eliminación al máximo de los imprevistos, es decir, lograr los objetivos y metas de la empresa con el máximo de ventajas, el mínimo de desventajas, el mínimo de riesgos y optimizando al máximo el uso de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la empresa.

Las variables identificadas para incidir **Positivamente** en la Rentabilidad de CONTELMED son la Planificación de Gastos, Planificación Estratégica, Incremento en Ventas, Reducción y Control de Gastos.

#### **4.2.5 PLANIFICACIÓN DE GASTOS**

Los gerentes deben mirar la planificación y el control de gastos como acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la empresa. La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados. Vistos bajo esta perspectiva, la planificación y el control de los gastos pueden resultar bien sea en mayores o en menores desembolsos. La planificación y el control de gastos deben concentrarse sobre la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos. Los beneficios deseados deben verse como metas y por consiguiente, deben planificarse suficientes recursos para apoyar las actividades operacionales que sean esenciales para su logro. (Hernández Juan Carlos, 2002).

Algunas compañías recortan los gastos sin considerar los efectos sobre los beneficios, ese fue el caso de CONTELMED, a raíz de la baja estrepitosa de las ventas en 2009 y 2010, las primeras medidas de ajuste fueron drásticas al recortar los gastos pero sin analizar los beneficios de hacerlo.

El control de costos debe ligarse con firmeza con:

1) Las futuras metas y las operaciones planificadas y 2) las responsabilidades organizacionales. La esencia del control de gastos es el concepto de un estándar; esto es, el importe máximo de un gasto bajo un grupo dado de condiciones.

Al desarrollarse el plan táctico de utilidades, deben evaluarse con cuidado los gastos para cada área o centro de responsabilidad. En armonía con el concepto de la participación, la planificación de gastos debe involucrar a todos los niveles de la administración. La participación es esencial en el desarrollo de presupuestos realistas de gastos para cada área de responsabilidad. Al planificarse los gastos para un centro dado de responsabilidad, debe antes planificarse la producción o la actividad para dicho centro.

Para cada centro de responsabilidad deben incluirse presupuestos detallados de gastos en el plan de utilidades a corto plazo, por varias razones, principalmente con el propósito de que:

- Los distintos ingresos y gastos asociados planificados, puedan englobarse en un estado de resultados también planificado.
- El Flujo de salida de efectivo, requerido para costos y gastos pueda planificarse de manera realista.
- Pueda proporcionarse un objetivo inicial para cada centro de responsabilidad.
- Pueda proveerse un estándar, y usarse durante el periodo cubierto por el plan de utilidades para cada gasto en cada área o centro de responsabilidad, a fin de compararlo con el gasto real en los informes de desempeño.

#### **4.2.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

En la nueva era en que se desarrollan las empresas modernas es más que indispensable cambiar la visión conservadora y tradicional de un mercado estático y utilizar una inclinación competitiva, aunque los directivos de nuestras empresas no

proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Cuando CONTELMED entró en el mercado de Honduras, este estaba floreciente y libre de competencia, y entró con pie firme al mercado ya que contaba con la ventaja competitiva de ser distribuidor exclusivo de 4 de las principales marcas de equipos de Telecomunicaciones, pero esta ventaja no duró para siempre, la distribución ha sido compartida con nuevos competidores quienes entraron al mercado arruinando los precios, esto conlleva a la necesidad de crear una planificación estratégica para contrarrestar la pérdida de mercado.

Una estrategia bien formulada para la empresa ayudará a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos

- Productividad: es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos
- Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados
- Eficiencia: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar
- Eficacia: valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente)

Se estima que la implementación de una Planificación Estratégica en CONTELMED ayudara a:

- Mejorar el desempeño de la institución.
- Establecer una visión, definir la Misión, planificar y determinar objetivos, influyendo positivamente en el desempeño de la institución.
- Pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de la empresa.
- Permitirá enfrentar los principales problemas de las operaciones Administrativas y Financieras.
- Enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

#### **4.2.7 INCREMENTO EN VENTAS**

El incremento en ventas se puede conseguir por diferentes vías, y eso dependerá de la estrategia a implementar, las opciones son variadas y vale la pena contestar las interrogantes:

Es factible para CONTELMED penetrar en un nuevo nicho de mercado? Como? y donde hacerlo? Debería considerar una diversificación de Productos? Se debería de enfocar a la venta de otro tipo de productos? Cuáles? y sería rentable hacerlo?

La tendencia actual es lograr explorar nuevos nichos de mercado donde no existan intermediarios, apuntando al contacto directo con clientes corporativos acompañado de



una campaña de promoción a nivel empresarial, con productos y servicios de calidad, precios competitivos, capacidad de negociación directa.

La eficiencia empresarial catalizada por la tecnología de comunicaciones y transmisión de datos, permite que el mercado de las telecomunicaciones sea amplio y el equipo por conformar de promoción y ventas de CONTELMED tenga un abanico amplio de negocios corporativos directos.

### **Crecimiento de Mercado**

Para el año 2012 con la nueva tendencia marcada por el nicho de mercado que CONTELMED pretenda abarcar, las oportunidades de negocios se incrementarían en la medida que se establezcan metas de ventas de acuerdo a un análisis detallado de demanda potencial.

### **Alianza Estratégica**

Se sugiere a CONTELMED la ejecución de una alianza estratégica con uno de sus principales clientes, HONDUTEL, quien le ofrece la oportunidad de crear un asocio temporal para ejecutar un proyecto que brinde servicio de Internet ADSL, por medio de esta alianza la empresa lograra obtener un buen margen de rentabilidad, la inversión es grande pero los resultados proyectados sobrepasan las expectativas.

## **4.3 SOSTENIBILIDAD**

Las variables que han incidido **negativamente** en la Sostenibilidad de CONTELMED son la falta de planificación estratégica, falta de sistematización en sus procesos, Limitación a acceso de Financiamiento, Desarrollo Organizacional.

Al igual que con la rentabilidad todas estas variables pueden pasar de ser variables negativas y convertirse en positivas de acuerdo a las medidas y planes de acción que tome la empresa.

### **4.3.1 SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

Se enfoca en la manera en como las empresas utilizan los sistemas a nivel empresarial para optimizar sus procesos y operaciones.

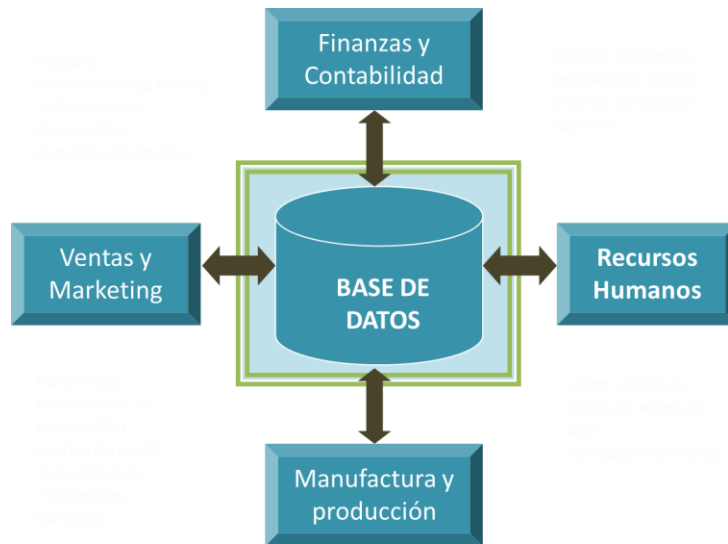


Figura 17 Sistemas Empresariales

Fuente: Clase Sistemas de Gestión de Información, Facultad de Postgrado UNITEC

Sería contradictorio que una empresa del rubro de telecomunicaciones no este a la vanguardia con las nuevas exigencias que trae la tecnología, un objetivo estratégico para CONTELMED es la implementación de un sistema de Información que le ayudaría a obtener:

- ✓ Excelencia Operativa
- ✓ Oportunidades de la Globalización
- ✓ Nuevos productos y servicios
- ✓ Buenas Relaciones con clientes y Proveedores
- ✓ Toma de decisiones mejorada
- ✓ Ventaja Competitiva
- ✓ Supervivencia

La deficiencia en la falta de automatización de sus procesos ha venido a restarle eficiencia y eficacia a todas las áreas claves de la empresa y a todos sus procesos, ya que no es la mismo tiempo de respuesta ni la misma validez el trabajar los procesos de

Forma manual y con métodos pasados de moda que con sistemas modernos mas seguros, ágiles y automatizados.

#### **4.3.2 LIMITACION DE FINANCIAMIENTO**

CONTELMED HONDURAS nunca había tenido la necesidad de optar a apalancamiento financiero en el mercado hondureño ya que a pesar de vender al contado y comprar al crédito el financiamiento de sus compras lo subsidiaba la casa matriz en El Salvador, pero a raíz de las nuevas políticas y disposiciones generadas a efectos de la crisis que afectó a todas las sucursales, la casa matriz retiró su apoyo en financiamiento quedando cada sucursal a expensas de la disponibilidad de cada mercado financiero local, afortunadamente la empresa logró obtener financiamiento con una institución bancaria pero siempre con varias limitantes.

El problema del financiamiento surge cuando la banca se muestra reacia al financiamiento de proyectos más grandes, encontrándose muchos obstáculos a la hora de querer encontrar financiamiento para grandes inversiones.

#### **4.3.3 FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica debe ser el paso inicial de todo proceso de planeación a fin de afinar el enfoque prospectivo y consolidar los objetivos y las metas de mayor alcance. Además de ser una herramienta eminentemente administrativa-empresarial, ella no se ha desarrollado con la profundidad necesaria para eludir los acontecimientos posibles dentro de un horizonte adecuado de previsión (Godet, M., 1993)

CONTELMED logró conseguir aceptables niveles de rentabilidad en el pasado, pero esta no fue sostenible a lo largo de los años, parte de ello por la falta de planificación estratégica, en su momento no se determino el impacto futuro de las decisiones tomadas y no se planeó un horizonte.

#### **4.3.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano,

dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

El Desarrollo Organizacional se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o [estrategia](#) hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la [eficiencia](#) de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el Desarrollo Organizacional en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el [aprendizaje](#), que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento (es un eje para el Desarrollo Organizacional), es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización (Cummings, W. 2007).

Se sugiere a CONTELMED no descuidar la capacitación necesaria del personal. Al involucrar al personal en el proceso de planeación se crea un compromiso institucional con el plan. De esta forma se provocará una reacción más rápida al afrontar una situación no prevista con el consecuente menor número de instrucciones para atenderla.

Vale la pena estudiar las variables identificadas para incidir **Positivamente** en la Sostenibilidad de CONTELMED entre ellas se pueden mencionar: Talento Humano Capacitado y Calificado, Gestión de Riesgo y Control, Estrategias bien definidas y Adecuado manejo Administrativo.

#### 4.3.5 TALENTO HUMANO CAPACITADO Y CALIFICADO

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Existen tres tipos de recursos: Recursos Materiales, Técnicos y Talento Humano.

Dentro del talento humano no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potenciales, salud, etc.

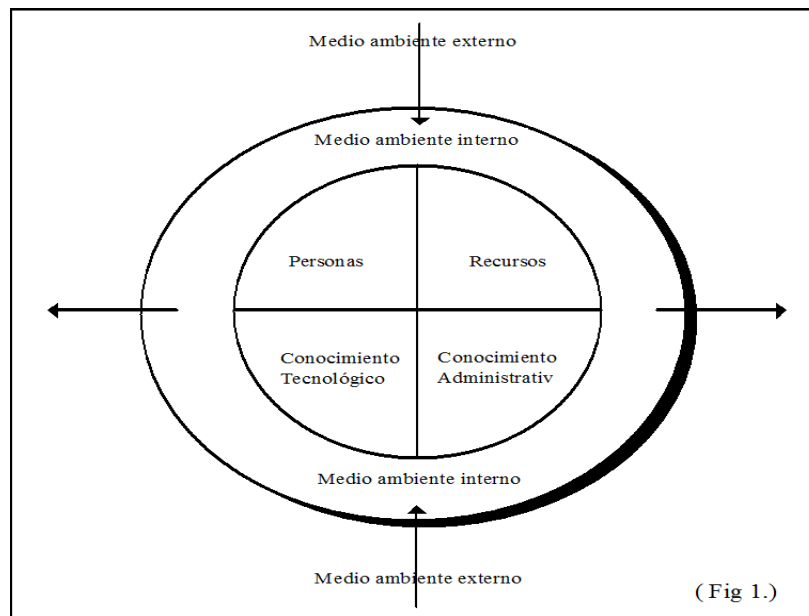


Figura 18 Tomada del curso virtual “Fundamentos de Administración”

[www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas)

¿Por qué la administración del talento humano es importante? No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Los Directivos de CONTELMED deben actuar como personas claves en el uso de [técnicas](#) y conceptos de administración de personal para mejorar la [productividad](#) y el [desempeño](#) en [el trabajo](#). En busca de la sostenibilidad el personal capacitado y calificado es una parte decisiva de la solución es por ello que CONTELMED ha invertido parte de sus recursos para capacitación de personal y esto le ha dado buenos resultados.



Figura 19 Capacitación para todas las sucursales de CONTELMED en Centro de Capacitación ATEOS La Libertad, El Salvador año 2008.

#### **4.3.6 GESTIÓN DEL RIESGO**

Las empresas modernas se desenvuelven en entornos cada vez más complejos y potencialmente más amenazantes, donde surgen eventos inesperados, que involucran aspectos internos y externos de la organización. La gestión de riesgos apunta precisamente a aprender a convivir con dichos sucesos, enfocando el accionar de la empresa en su prevención y mitigación.

Hoy en día, un análisis de la gestión basado únicamente en variables técnico – económico – financieras, resulta como mínimo insuficiente para administrar y tomar decisiones en ambientes turbulentos, dinámicos y extremadamente cambiantes. De esta manera, prevenir y encarar adecuadamente “desastres predecibles” se vuelve una responsabilidad inherente a la alta gerencia, lo cual exige a su vez una sofisticada percepción de los nuevos entornos y agudizadas capacidades analíticas por parte de los líderes.

### **La gestión de riesgos: identificación, implementación y administración de una estrategia para controlar las amenazas**

Entonces, las empresas deben adaptarse al entorno y sus circunstancias, considerando la posibilidad de que determinados hechos se presenten y diseñando planes de acción tendientes a minimizar la gravedad de su impacto en la organización. Conceptualmente, se define a la gestión de riesgos como un proceso llevado a cabo por el Directorio, los gerentes y el resto del personal, aplicado al establecimiento de una estrategia, diseñado para identificar los potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos dentro de la capacidad de riesgo (o “risk appetite”) de la organización, a fin de proveer una seguridad razonable en el logro de los objetivos.

Dicha definición implica que se trata de un proceso dinámico, que constituye un medio para un fin y no un fin en sí mismo, ejecutado por toda la organización, cuya implementación proporciona una seguridad no absoluta en cuanto a que el manejo de determinados eventos no afecte al desempeño y alcance de objetivos empresariales.

#### **Etapas de la Gestión del Riesgo:**

1. Establecimiento de objetivos: para poder determinar cuáles son los eventos que pueden afectar a una organización, es necesario que la empresa haya previamente definido sus objetivos estratégicos y operativos en forma consistente. Si no conocemos el rumbo hacia el cual queremos dirigirnos, difícilmente sepamos qué problemas podemos enfrentarnos en el camino. Por ejemplo, una empresa comercializadora de productos de consumo masivo que pretenda ser líder en un

segmento determinado del mercado, deberá orientar sus acciones de marketing operativas en pos de conseguir dicho objetivo.

2. Identificación de eventos: considerando los objetivos organizacionales, deben tenerse en cuenta los eventos que potencialmente puedan afectar a la capacidad de la organización de implementar en forma exitosa su estrategia y sus objetivos. Siguiendo el ejemplo anterior, la empresa deberá identificar la posibilidad de que ingrese un nuevo competidor al mercado, ofreciendo productos similares.
3. Análisis de riesgos: una vez reconocidos los eventos amenazantes, se debe analizar la probabilidad de ocurrencia de dichos acontecimientos y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización. En el caso de la empresa comercializadora de productos de consumo masivo antes mencionada, se trata de evaluar la probabilidad de ingreso de un nuevo competidor, y la reducción del market share que ello podría acarrear.
4. Respuesta al riesgo: habiendo evaluado la probabilidad de presentación de los eventos, la gerencia debe determinar la acción adecuada, que podrá ser: evitar el riesgo; reducir el riesgo; compartirlo; o aceptarlo. A tal efecto, se considera la relación costo – beneficio y se selecciona la respuesta que otorga la probabilidad esperada y el impacto dentro de la tolerancia al riesgo deseada. Una forma que tendría la empresa considerada como ejemplo de reducir el riesgo, es construyendo barreras de ingreso al mercado que le permitan reducirlo.

#### **4.3.7 ESTRATEGIAS BIEN DEFINIDAS**

La planificación estratégica se orienta a:

- Largo plazo
- Qué hacer y cómo hacer las cosas en el plazo largo
- Pone énfasis en la búsqueda de permanencia de la empresa en el tiempo
- Delinea los grandes lineamientos y políticas
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas



Por su parte, y a diferencia de lo antedicho, la planificación operativa:

- Se orienta a corto y mediano plazo
- Responde a preguntas tales como qué, cómo, cuándo, quién, dónde y con qué
- Pone énfasis en los aspectos del “día a día”
- Constituye una desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específicos
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

### *Estrategias versus tácticas*

¿En que difieren las estrategias de las tácticas? La diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que esta determina el éxito total y la viabilidad de la organización. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel.

Las tácticas son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas

## **4.4 ANALISIS ESTRATÉGICO**

### **4.4.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETENCIA**

#### **ANALISIS DEL ENTORNO**

##### **MACROAMBIENTE**

Actualmente la tecnología se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades, comerciales, empresariales, educativas, etc.

La globalización de los mercados ha permitido que cada vez más la población se encuentre en la necesidad de comprar tecnología, CONTELMED se ha caracterizado

por la venta de productos exclusivos y de alta calidad, existen varias empresas a nivel nacional que ofrecen los mismos productos, otra competencia importante es la facilidad que tienen los cliente de adquirir los productos por medio del internet a costos más bajos.

## **MICROAMBIENTE**

### **CLIENTES**

CONTELMED es una empresa a nivel regional que mantiene clientes en Guatemala, Nicaragua, El Salvador y Honduras lo que le brinda una ventaja competitiva en el mercado. (ver. anexo 1)

Llenar las necesidades de los clientes en cuanto a nuestros productos y servicios, ofreciendo una diferenciación dirigida con los siguientes componentes:

- Satisfacción del cliente
- Fidelidad de clientes
- Adquisición de nuevos clientes
- A través de Servicio posventa, atención personalizada, soporte técnico de calidad.

### **PROVEEDORES**

Constituyen una fuerza impulsadora de la empresa, representan un potencial para la empresa.

Se mantiene una red de proveedores a nivel internacional los cuales le brindan equipo de alta calidad para ofrecer un servicio óptimo a sus usuarios manteniendo garantías certificadas.

Se cuenta con proveedores nacionales para el suministro de accesorios complementarios.

### **COMPETENCIA**

La alta demanda en el mercado de la tecnología ha venido a incrementar las empresas que se dedican al mismo rubro, y el acceso a internet permite que los clientes

adquieran productos a menor costo. Entre los competidores clave a nivel nacional se pueden mencionar:

- **Autoconsa:** Empresa dedicada a la construcción, instalación y mantenimiento de sitios de telecomunicaciones.
- **Coltel:** Empresa que provee productos y servicios en el área de sistemas inalámbricos, centros de llamadas, centrales telefónicas, sistemas de mensajería, asesoría técnica y diseño. Brindan servicio de mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos. También se dedican a la construcción de redes de datos, fibra óptica, redes telefónicas internas y externas.
- **Juniper:** Empresa que ofrece para las categorías de aceleración de aplicaciones, network management, sistema operativo de red, enrutamiento, seguridad, software conmutación. También ofrece servicios de consultoría, instalación y configuración y servicios técnicos.
- **Netcomm:** Empresa que ofrece una variedad de opciones de soporte que incluyen hardware, mantenimiento de equipos y protección de datos. También ofrecen soporte de redes.
- **Consulte:** Empresa que ofrece soluciones en consultoría, diseño e implementación y operación y mantenimiento de redes de telecomunicaciones. Tiene una variada cartera de productos en las siguientes áreas: acceso, transporte, conmutación, servicios de valor agregado, capacitación y seminarios.
- **Reytel:** Ofrece productos y servicios en las áreas de soluciones de datos, soluciones de red, internet, telefonía y centro de datos.

#### 4.4.2 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

1. **Rivalidad entre competidores esta fuerza ocupa el primer lugar pues en el mercado se encuentra una variedad de competidores en el mercado como ser: Coltel, Netcomm, Juniper, RDAcces y otros proveedores independientes etc.**

## **2. Poder de Negociación con el cliente**

En vista de la situación económica que enfrenta el país y la crisis global esta fuerza ha tomado mucha importancia en vista que los competidores en el mercado de las telecomunicaciones ya no está dirigido a un nicho de mercado sino que es más amplio, el cliente exige más y tiene más alternativas de compra por lo que negociar con él es mas difícil.

## **3. Productos sustitutos**

Con el auge de las Telecomunicaciones, el mercado se ha expandido y con ello una gama de productos genéricos y otros accesorios que han venido a robar participación de mercado.

## **4. Poder de negociación con los Proveedores**

Esta fuerza es de las más débiles pues la mayoría de las empresas tiene alianzas estratégicas con los proveedores firmando contratos de exclusividad o en otro caso exportan los productos personalmente.

## **5. Nuevos competidores**

Aunque es una amenaza latente que trae la globalización ya que existen varias empresas que brindan los mismos servicios con niveles altos de competitividad

## **4.5 ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

### **RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS**

Después de varias entrevistas con los directivos de CONTELMED se determinó que era necesario hacer algunos ajustes a la Misión y Visión de la empresa, así mismo se determinaron los valores de la empresa que no estaban identificados o formulados anteriormente.

### **METAS Y VALORES**

Las metas son importantes para formular mas fácilmente las estrategias, sin una meta clara no se puede definir una buena estrategia, y los valores son como la personalidad de la empresa.



## Misión

Proveemos soluciones tecnológicas en el área de comunicaciones digitales, de planta interna y planta externa para la implementación de redes de telecomunicaciones públicas y privadas, a los diferentes usuarios que necesitan comunicarse, trabajamos bajo los principios de responsabilidad, servicio al cliente y calidad garantizada.

- De acuerdo al tamiz de la misión define el producto que es la implementación de redes de telecomunicaciones, su población y el propósito de sus servicios.



## Visión

Seremos la empresa líder del país en ofrecer soluciones en sistemas de telecomunicaciones, que brinden diversos Servicios Tecnológicos de valor agregado a compañías públicas y privadas, logrando con ello un posicionamiento sólido y sostenible en el mercado Centro Americano, que nos permita contribuir de manera constante al desarrollo económico de Honduras.

- El tamiz de la visión es grafica y direccional focalizada, es flexible ya que está al alcance de otros países de Centro América y a la vez comunica hacia donde va la empresa.



Figura 20 Talento Humano CONTELMED

## VALORES

**Respeto:** Nosotros tratamos a los demás como nos gustaría que nos trataran. No toleramos el trato irrespetuoso para con los clientes y para con nuestro equipo de trabajo.

**Innovación:** Buscamos transformar la creatividad en soluciones modernas, para brindar a nuestros clientes productos y servicios diferenciados.

**Integridad:** Nuestro equipo trabaja de manera abierta y honesta con nuestros clientes, comprometidos con ofrecer un servicio de calidad, en donde impera la lealtad.

**Excelencia:** No estamos satisfechos si no hacemos lo mejor en cada uno de nuestros servicios brindados, buscamos la excelencia.

## ANALIZANDO LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

**Recursos Humanos** se capacita al personal tanto del área administrativa y técnica mediante cursos de desarrollo motivacional, técnicas de aprendizaje, manejo de herramientas y otros, .esto ayuda a fortalecer las habilidades del recurso humano.

### Estructura Organizacional y sistemas de administración

**Análisis de la estructura actual** en la actualidad CONTEMED carecía de una estructura bien definida por lo que se realizó un nuevo organigrama.

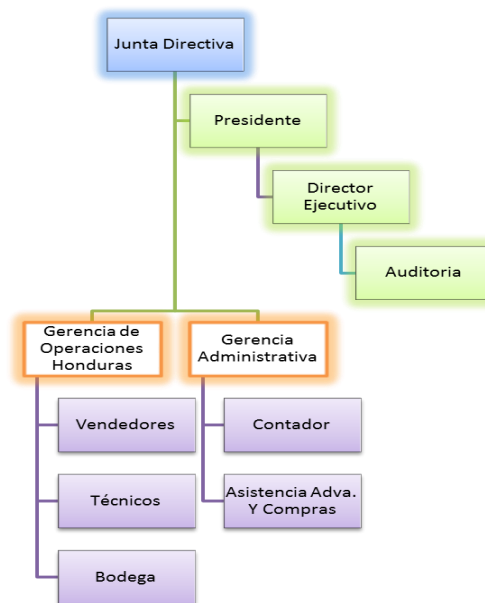


Figura 21 Estructura Organizacional  
CONTEMED HONDURAS

## 4.6 ANALISIS FODA

Según el análisis FODA se demuestra que la empresa tiene un alto potencial en el desarrollo del mercado ya que en la actualidad la tecnología se ha convertido en una herramienta esencial para el manejo de las empresas y los individuos en general.

La falta de inversionistas y la amenaza de nuevos competidores ponen en riesgo la rentabilidad de la empresa.

**Tabla 1 Análisis FODA de CONTELMED**

<p align="center"><b>Matriz de Estrategias</b></p>	<p align="center"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal técnico calificado</li> <li>2. Productos de calidad certificada.</li> <li>3. Experiencia y conocimiento del mercado.</li> <li>4. Buen ambiente de negocios entre las representaciones de CONTELMED en los diferentes países de la región C.A.</li> <li>5. Búsqueda constante de soluciones integrales nuevas (Innovación de Productos y Servicios) para satisfacer la demanda del mercado.</li> </ol>	<p align="center"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de liquidez para operar bajo el esquema de crédito a 30 días.</li> <li>2. Bajo margen de Contribución por elevado costo de reimportación (El Salvador–Honduras.)</li> <li>3. Estrategia de ventas conformista.</li> <li>4. Falta de participación en nuevos nichos de mercado.</li> <li>5. Excesiva dependencia de Ventas en una muy concentrada cartera de Clientes.</li> <li>6. Débil reconocimiento de la empresa en el mercado.</li> </ol>
<p align="center"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación en nuevos nichos de mercado</li> <li>2. Necesidad empresarial de tecnología de punta en comunicaciones y transmisión de datos. Inversión en tecnología (competitividad).</li> <li>3. Adquisición de mercadería por medio de nuevos Canales.</li> <li>4. Crecimiento en el Servicio de “Última Milla”.</li> <li>5. Hay fomento a la inversión en infraestructura para las telecomunicaciones a nivel nacional en Educación y Salud.</li> <li>6. Distribución exclusiva de Marcas Certificadas y reconocidas.</li> </ol>	<p align="center"><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa en nuevo nicho de mercado (PYMES y empresas Corporativas) (O1,F1,F2,F5).</li> <li>Establecer Relaciones comerciales con nuevos proveedores y ejercer mayor poder de negociación con los existentes. (O3,F5)</li> <li>Ofrecer Valor Agregado y diferenciación en Soporte Técnico y Servicio al Cliente (F1,F5, O2, O4)</li> </ul>	<p align="center"><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Importar directamente a Honduras (D2, O3)</li> <li>Implementar un plan de incentivo para personal de ventas (D3, D5, O1).</li> <li>Solicitar financiamiento para fortalecer el capital de trabajo y dinamizar las operaciones (D1, D2, O5).</li> <li>Contar con la Planificación y ejecución de un plan Estratégico y de Marketing (D6,O1)</li> </ul>
<p align="center"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de otras empresas consolidadas en el nuevo nicho de mercado a incursionar.</li> <li>2. Situación económica del país.</li> <li>3. Falta de acceso a financiamiento.</li> <li>4. No exclusividad en la venta de productos de las mejores marcas.</li> <li>5. Retrasos y costos excesivos generados por ineficientes sistemas de logística y aduanas</li> </ol>	<p align="center"><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación de Productos y mayor énfasis a la venta de Servicios. (A4,A5,F1,F3)</li> <li>Ofrecer servicio de soporte Técnico 24/7 y dar seguimiento para incentivar la lealtad de los clientes. (A1, A5, F1)</li> </ul>	<p align="center"><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de una Planificación Estratégica.(A1,A4,D3,D5)</li> <li>Atraer capital de trabajo fresco por medio de la incorporación de un nuevo Socio a la empresa.(A2,A3,D1)</li> </ul>



## **4.7 PRINCIPALES RETOS ESTRATÉGICOS**

Los retos estratégicos principales que debe enfrentar CONTELMED son los siguientes:

**1.-** Uno de los principales retos estratégicos es el fortalecimiento en el plano económico y operativo, como testigo de los poderes transformadores que la globalización económica tiene al abrir nuevas oportunidades de crecimiento mediante la tecnología, la inversión y el comercio transnacional.

**2.-** Encontrar la mejor fórmula para aprovechar el potencial que encierra la globalización en cuanto instrumento de progreso hacia los objetivos de desarrollo efectivo de la organización como tal y de sus colaboradores, aprovechando los incentivos a la libre empresa.

**3.-** Captar más recursos financieros del mercado, incentivando la inversión de nuevos accionistas que traigan recursos frescos y dinamicen el flujo de efectivo, permitiéndole a la empresa mayores posibilidades de crecimiento y mejor posicionamiento, buscando nuevos nichos, al ofrecer mayor variedad de productos y servicios, gracias al apalancamiento interno de las importaciones, garantizando oportuna y puntual oferta.

**4.-** Mejorar el clima laboral de la organización, a través de una mejora consistente y radical de la motivación de los colaboradores, teniendo presente los valores de la empresa, actuando con empatía, desarrollando un plan de incentivos por desempeño que permita la mejora continua y vuelva más competitiva la empresa.

**5.-** Mantener prácticas de innovación de nuestros productos, servicios cumpliendo con los estándares de atención al cliente y servicios posventa con personal con competencias técnicas y administrativas.

**6.-** Seguir funcionando de forma eficiente operativa y financieramente con los valores de la organización, tomando como guía la Misión y Visión de la empresa, dando la importancia a nuestro personal de trabajo, como el recurso más valioso y activo de la empresa.

## **4.8 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA EN FUNCION DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO**

### **4.8.1 FINANCIERAS**

Captación de recursos monetarios para aumentar la rentabilidad, los rendimientos sobre el capital empleado, el retorno sobre la inversión, a través de la venta para general flujo de efectivos y dinamizar el negocio, agilizando los procesos, buscando un crecimiento sostenible, a través de la venta de nuestros productos y servicios.

Con la implementación de la estrategia planteada (**Asocio Temporal CONTELMED-HONDUTEL, para la distribución de servicios de Internet por tecnología de protocolo ADSL**), a lo largo del Proyecto, se espera obtener un rendimiento con un comportamiento similar o superior al período del 2007 y 2008, dos de los mejores años en efectividad en ventas en la historia de CONTELMED.

### **4.8.2 CLIENTES**

Llenar las necesidades de los clientes en cuanto a nuestros productos y servicios, ofreciendo una diferenciación dirigida con los siguientes componentes:

- Satisfacción del cliente
- Fidelización de clientes
- Adquisición de nuevos clientes
- A través de Servicio posventa, atención personalizada, soporte técnico de calidad.

### **4.8.3 PROCESOS INTERNOS**

La empresa como distribuidora de productos y servicios busca reducir los costos negociando con los proveedores y eliminando a los intermediarios en lo posible y transmitir estos ahorros al cliente final.

La suscripción de convenios de largo plazo con los proveedores le brinda una ventaja significativa para poder tener los productos en stock y llegar a acuerdos para la

reducción de costos y disminución del tiempo y baja en los precios por compra por volumen.

Diferenciarse con la competencia con un desempeño más eficiente en las actividades de la cadena de valor.

Traducir el desempeño de las actividades de la cadena de valor de la empresa en ventaja competitiva.

El establecimiento de una cadena de valor la empresa obtiene una ventaja competitiva con base en mejores competencias y capacidades.

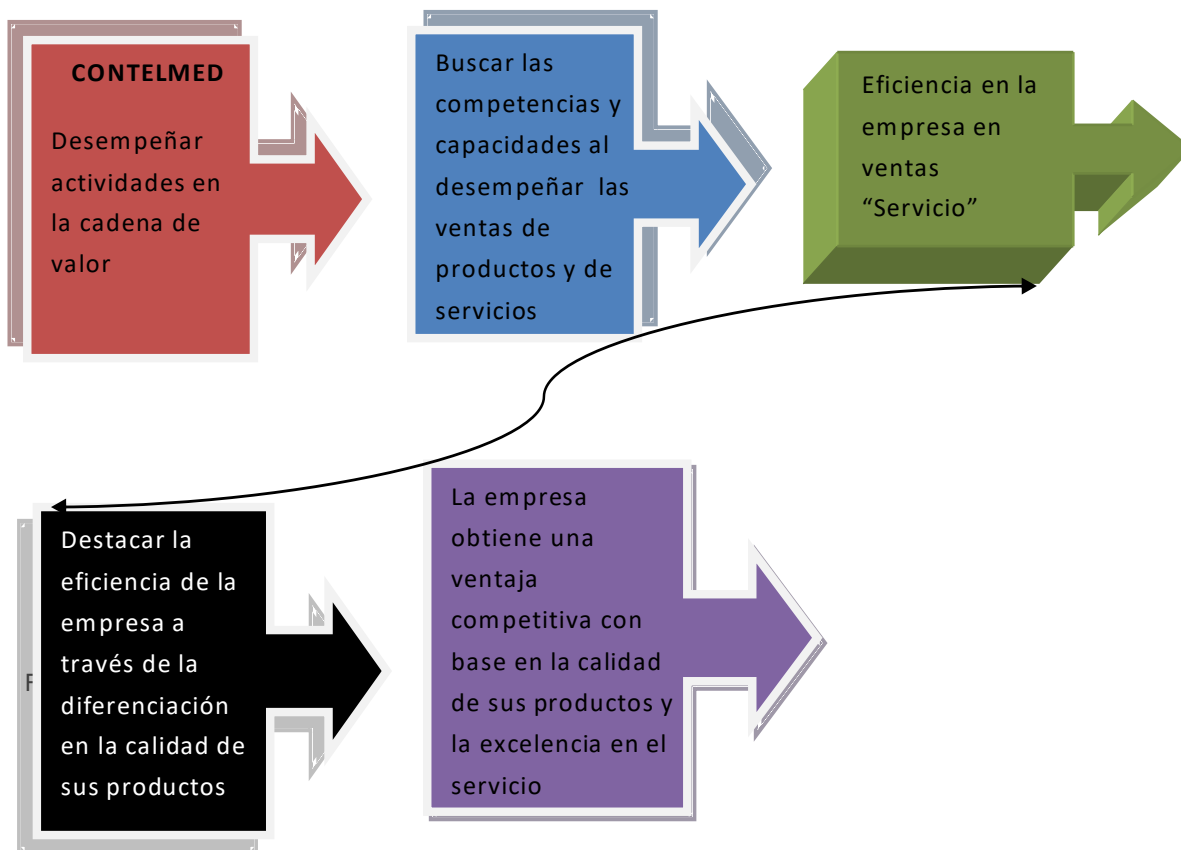


Figura 22 Ventajas Competitivas

#### 4.8.4 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La mejora de crecimiento a largo plazo incluye la capacitación del personal y a las habilidades potenciales que se pueden desarrollar en el personal de CONTELMED, la productividad del equipo de trabajo se traduce en ingresos para que la empresa sea rentable.

Las necesidades de un constante paquete de capacitación relacionada con las mejores prácticas del servicio y entrenamiento sobre los productos especializados que se distribuyen en la empresa es necesario para lograr los objetivos fijados.



Figura 23 Capacitación Prácticas de Servicios

Para resumir este capítulo de Resultados se puede concluir que CONTELMED ya cuenta con un marco estratégico con el trabajo base realizado, ya esta preparado para realizar el proceso de planificación estratégica.

Un marco estratégico incluye:

- \_ Una **visión** claramente señalada.
- \_ **Valores** claramente articulados.
- \_ Una **misión** articulada en una declaración de misión.
- \_ El **objetivo general** de la empresa.
- \_ Los **objetivos específicos** de la empresa.
- \_ Las **áreas resultantes clave (FCE)** en el que se quiere centrar la empresa.
- \_ Un entendimiento de los **vacíos** entre la empresa y lo que se necesita hacer para lograr los objetivos y las fuerzas que lo ayuden y dificulten. (Análisis de las Variables)

Todos estos elementos necesitan estar **alineados**. Esto significa que deberían encajar y complementarse en lugar de contradecirse. Así, por ejemplo, la misión debería encajar con los valores y la visión de la empresa y debería tratar las necesidades de los interesados directos clave, los directivos de CONTELMED que son los futuros beneficiarios del trabajo. Las áreas resultantes clave deberían permitir el logro de los objetivos y la contribución al cumplimiento de la visión. La consideración de los vacíos y la oposición y apoyo a las fuerzas se debería hacer teniendo en cuenta la situación de la Empresa y lo que se quiere lograr. **El marco estratégico da coherencia y claridad al trabajo de la Empresa.**

En forma de diagrama, el proceso de definición del marco de planificación estratégica para CONTELMED es el siguiente:

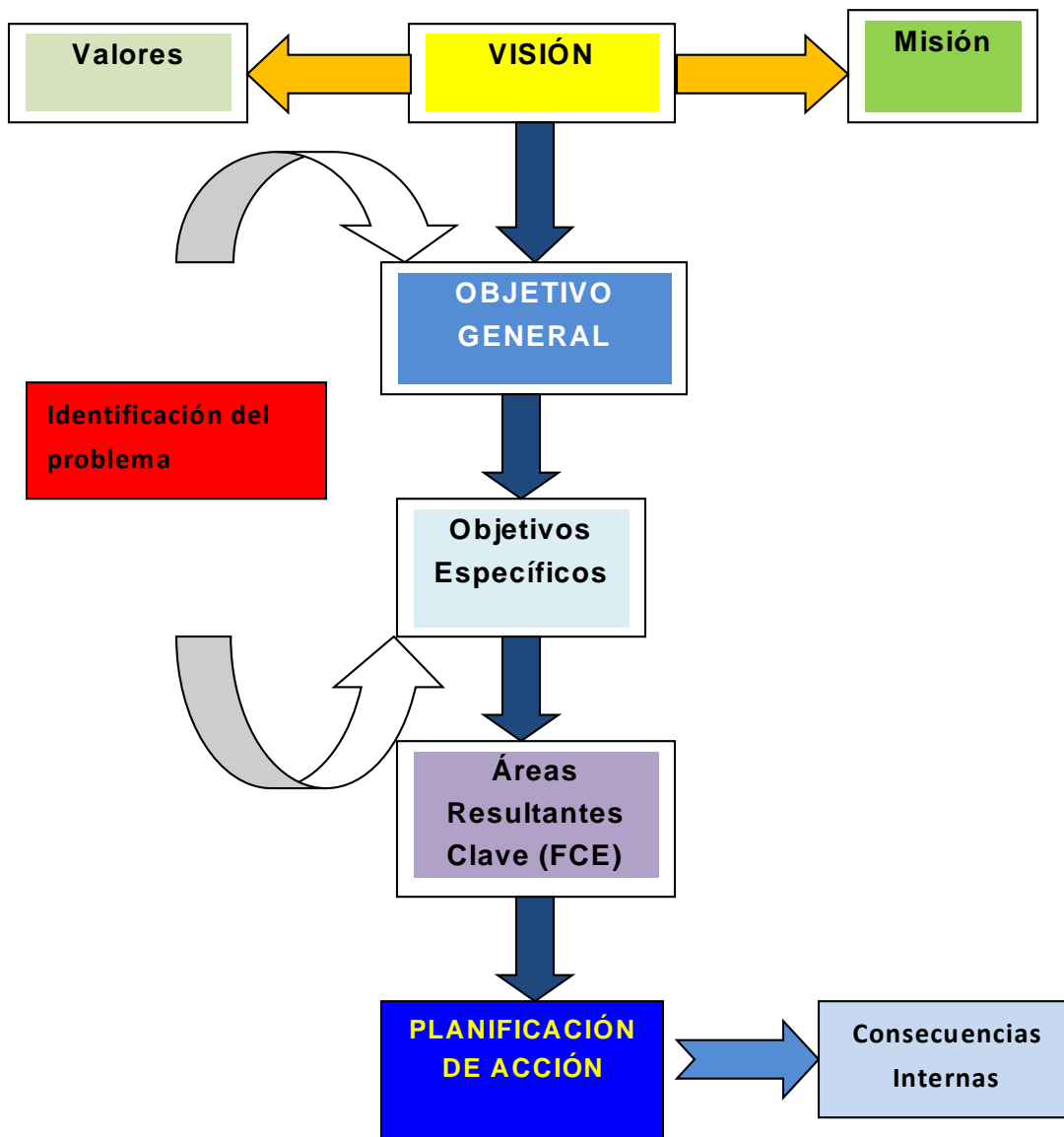


Figura 24 Proceso de Definición del Marco de Planificación Estratégica

Después de realizar el análisis de cada una de las variables de estudio, y un análisis interno y externo de CONTELMED se sugieren las siguientes estrategias para fortalecer la gestión administrativa y financiera de la empresa CONTELMED S.A. de C.V.

Es imposible poner en práctica un plan estratégico sin problemas. Cada organización o Proyecto tiene sus propios problemas. A continuación se detalla una lista de los problemas más comunes con los que la empresa tiene que tratar junto con su posible solución.

**Tabla 2 Resumen de Estrategias Propuestas a CONTELMED**

<b>Problema Potencial</b>	<b>Estrategia Propuesta</b>
<b>Mayor poder de Negociación de los Proveedores</b>	<p>Buscar nuevas alternativas, nuevos proveedores, nuevas marcas, nuevos mercados. Proponer alianzas con los proveedores, en la actualidad aparte de las grandes Compañías existen vendedores independientes que comercializan y no producen abiertos a compartir negocios aunque esto signifique sacrificar un porcentaje del margen de rentabilidad.</p>
<b>Situación Económica y Política del País</b>	<p>Contrarrestar o aminorar los efectos negativos de los cambios del con una adecuada gestión del riesgo, implícita dentro de la planificación estratégica.</p>
<b>Disminución de la Cartera de Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa en nuevo nicho de mercado (PYMES y empresas Corporativas).</li> <li>• Diversificación de Productos y mayor énfasis a la venta de Servicios.</li> <li>• Ofrecer Valor Agregado y diferenciación</li> </ul>

	<p>en Soporte Técnico y Servicio al Cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer servicio de soporte Técnico 24/7 y dar seguimiento para incentivar la lealtad de los clientes.</li> </ul>
<b>Disminución de la Rentabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar un socio temporal con HONDUTEL para la ejecución de proyecto de distribución de servicio de internet por tecnología de protocolo ADSL.</li> <li>• Atraer capital de trabajo fresco por medio de la incorporación de un nuevo Socio a la empresa.</li> </ul>
<b>Falta de Planificación y Control</b>	Elaboración y ejecución de POA, presupuestos, plan de Marketing para impulsar las ventas y Cuadro de Mando Integral para un mejor control de las estrategias.
<b>Falta de adecuado control de Inventario y Sistematización de los Procesos</b>	Implementación de un sistema de Información Integrado para todas las operaciones de la empresa y así automatizar la información.

Aunque CONTELMED Cuenta con un Marco en el que localizar las actividades todavía necesita planificarlas. Este proceso se trata en la herramienta *Planificación de acción*. Muchas empresas cometen el error de centrar todas sus energías en la planificación de las actividades; ven la parte estratégica del proceso como una pérdida de tiempo. Se espera que de ahora en adelante los directivos de la empresa sean capaces de reconocer la importancia de la planificación estratégica y de realizar una planificación de acción en el contexto del marco estratégico.



## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

1. Uno de los principales retos estratégicos para CONTELMED es el fortalecimiento en el plano Administrativo y Financiero, para hacer frente a los poderes transformadores que la globalización económica tiene al abrir nuevas oportunidades de crecimiento mediante la tecnología, la inversión y el comercio transnacional.
2. Es necesario tomar medida correctivas y de previsión para contrarrestar los efectos de algunas de las limitantes que impiden obtener una buena rentabilidad a CONTELMED entre las que figuran una falta de planificación y control adecuada, mayor poder de negociación de clientes y proveedores, falta de una adecuada gestión del riesgo para contrarrestar los efectos del entorno.
3. Es necesario realizar una formal planificación estratégica a la empresa con herramientas estratégicas de las más integradas que existan, para aportar una mejor visión para la toma de decisiones, siempre y cuando se apliquen estos métodos de manera objetiva y utilizando una metodología sólida y criterio objetivo.
4. La mejor alternativa para mejorar la rentabilidad de CONTELMED es crear una nueva estrategia de negocios con la implementación de una Alianza Estratégica con HONDUTEL ya que esta le genera una excelente relación costo beneficio.
5. Es necesario que la empresa implemente dentro de sus operaciones una gestión adecuada del riesgo ya que el riesgo país es alto en comparación a otros países de la región y mientras no se controle y evalúe adecuadamente el riesgo se estará siempre expuesta a sufrir cambios en su rentabilidad y sostenibilidad.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Captar más recursos financieros del mercado, incentivando la inversión de nuevos accionistas o alianzas estratégicas que traigan recursos frescos y dinamicen el flujo de efectivo, permitiéndole a CONTELMED mayores posibilidades de crecimiento y mejor posicionamiento, buscando nuevos nichos, al ofrecer mayor variedad de productos y servicios, gracias al apalancamiento interno de las importaciones, garantizando oportuna y puntual oferta.
2. Determinar el proceso ideal para transmitir la estrategia general de la empresa por medio de la ejecución del plan estratégico de que sirva como guía de dirección para el desarrollo y coordinación de los planes de la misma, alcanzando los niveles deseados de desempeño organizacional y financiero.
3. Diagramar el mapa estratégico de control para tener una visión integral de la compañía en general que servirá como guía para todos los colaboradores.
4. Partiendo de este ejercicio de planificación de la empresa, se sugiere a los directivos hacer futuros ejercicios y análisis Objetivamente y sin Autoengaño, ya que así se puede obtener información más veraz para entender los aspectos críticos del negocio.
5. Se recomienda a CONTELMED, considerar una evaluación del riesgo, hacer un análisis Interno y externo de los factores que puedan afectar las operaciones de la empresa y de acuerdo a los resultados implementar una eficiente administración de Riesgo.

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

### **6.1 ESTRATEGIA ALIANZA ASOCIO TEMPORAL HONDUTEL-CONTELMED PARA LA DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS DE INTERNET POR TECNOLOGÍA DE PROTOCOLO ADSL.**

#### 6.2 INTRODUCCIÓN

#### 6.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

##### 6.3.1 PROPUESTA TÉCNICA

##### 6.3.2 PROPUESTA COMERCIAL

##### 6.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO

##### 6.3.4 SOPORTE TÉCNICO Y MANTENIMIENTO DE SISTEMA ADSL

#### 6.4 CONCLUSIONES

### **6.2 INTRODUCCIÓN**

El objetivo principal de este estudio es el interés en desarrollar la propuesta de un **“Asocio Temporal HONDUTEL-CONTELMED”** cuya misión sea la masificación de los servicios de Internet residencial y PYMES para la población de Honduras utilizando para ello, una tecnología ADSL.

Con esta Alianza Estratégica se espera obtener un beneficio económico en ambas organizaciones, y que permitirá a HONDUTEL expandir nuevos servicios de Internet, nuevas zonas donde se demande Internet, y con la ventaja de que en ambas empresas no se requerirá inversión en infraestructura de planta externa, para el caso del Internet Inalámbrico y maximizar el uso de la red de cobre en aquellas zonas donde ya se posee.

A continuación se detalla una breve descripción de mercadeo, técnica y económica de la propuesta, esperando sea de mutuo beneficio y permita la generación de nuevos servicios a HONDUTEL y un crecimiento sostenido de la rentabilidad de CONTELMED.

## **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **ANTECEDENTES**

Es del conocimiento público la intención del Congreso de Honduras de incentivar la inversión privada en la prestación de servicios que tradicionalmente han sido prestados por el Estado, específicamente y al amparo de la experiencia de CONTELMED, los servicios de Internet Residencial y PYMES que presta HONDUTEL. Prueba de lo anterior es la recientemente aprobada Ley de Promoción de la Asociación Público-Privada que deberá ser el marco legal que rijan las reglas del juego en el Asocio Temporal pretendido. (Anexo 3)

Tal como la mencionada ley establece en sus antecedentes, Honduras en este momento de la historia, después de una crisis económica agravada por una crisis política, no tiene la capacidad financiera necesaria para hacer frente a la demanda de servicios para la población, y es esa la razón primordial que hace a CONTELMED manifestar su interés en ofrecer una participación conjunta con HONDUTEL para que la población Hondureña no restrinja su oportunidad de contar con servicios de telecomunicaciones de primer nivel, situación que sabemos, en estos tiempos se vuelve muy necesaria para mejorar la calidad de vida de los hogares y la productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas de nuestras sociedades.

### **6.3.1 PROPUESTA TÉCNICA**

La experiencia de 20 años de CONTELMED en equipamiento y servicios a los Operadores de Telecomunicaciones del Área Centroamericana, sugiere que la más rápida y efectiva masificación de los servicios de Internet podrá lograrse en la medida

que dichos servicios sean ofrecidos a grandes masas de población. Para ello, la experiencia de CONTELMED propone un despliegue de recursos en dos vías: la construcción de una nueva Red Inalámbrica montada sobre la existente radio-base del servicio de telefonía móvil y al mismo tiempo, la implementación de la tecnología ADSL para transporte de internet a través de las líneas telefónicas de cobre, propiedad de HONDUTEL.

#### **SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN DSL.**

DSL (Línea de Subscriptor Digital) Una línea de DSL puede llevar datos y voz a través de un simple par de cables de cobre.

Muchas casas y oficinas están conectadas a una línea ADSL o DSL asimétrico. ADSL divide las frecuencias disponibles de la línea asumiendo que los usuarios de Internet descargan o miran más información, de la que envían. Bajo este concepto, si la velocidad de conexión desde Internet al usuario, es tres o cuatro veces más rápida que la conexión del usuario a Internet, el usuario se beneficiará más (la mayoría de las veces).

Otros tipos de DSL son:

- VDSL – Es una conexión bastante rápida, pero solo funciona en distancias cortas.
- SDSL – Esta conexión, usada principalmente por empresas pequeñas a medianas, no permite usar el teléfono al mismo tiempo, pero la velocidad para recibir y enviar datos es la misma.
- RADSL – Es una variación de ADSL, pero el modem puede ajustar la velocidad de conexión dependiendo de la longitud y la calidad de la línea.

Como se ha comentado antes, el beneficio que sacarás a tu línea ADSL, dependerá de lo lejos que quede la central telefónica que lo esté suministrando de tu casa u oficina. ADSL es una tecnología sensible a la distancia. Si la distancia de la conexión aumenta, la calidad de la señal disminuye, con lo que también baja la velocidad de la conexión. El límite entre una casa con ADSL instalado y la central suministradora, es de 5460

metros, aunque por razones de calidad de servicio se suele bajar esta distancia para que no esté al límite.

La tecnología ADSL puede entregar un máximo de descargas (Internet a usuario) de hasta 8 megabits por segundo a una distancia de 1800 metros aproximadamente, y subidas de hasta 640 kilobits por segundo. En la práctica las velocidades son menores ya que el ancho de banda se suele compartir con varios usuarios más, y llegado a un punto de saturación de la línea en el DSLAM, el servicio puede verse afectado.

### **Equipamiento DSL**

La tecnología ADSL utiliza dos piezas importantes en su equipamiento, uno en la parte del usuario y la otra en el proveedor del servicio, ya sea la compañía telefónica u otro proveedor. En el lado del cliente o usuario se coloca un transceiver DSL (CPE), el cual puede dar otros servicios también. En el lado del proveedor tenemos un multiplexor de acceso DSL, llamado DSLAM, para recibir las conexiones del cliente.

### **El transceiver DSL (CPE)**

Muchos usuarios lo llaman simplemente 'modem ADSL'. Independientemente de cómo se llame, es el punto donde los datos del ordenador del usuario o red, se conecta a la línea ADSL.

Este dispositivo puede conectarse al equipo de su proveedor de servicios en varias maneras. Hoy en día cuando se pide un servicio de Internet a una ISP, se envía este dispositivo en forma de Router ADSL que sirve para centralizar la conexión de nuestra red. No solo trae lo necesario para realizar la conexión con el DSLAM, sino que tiene conexiones Ethernet para conectar varios ordenadores y compartir la línea.

### **DSLAM**

EL DSLAM que se encuentra en la central del que proporciona el servicio ADSL, es el que realmente permite que se produzca la conexión final. Un DSLAM recoge conexiones de muchos usuarios, y los agrega en una única conexión de alta capacidad a Internet. Estos equipos son generalmente flexibles y capaces de soportar múltiples tipos de DSL, de hecho, se suelen incluir funciones adicionales como enrutamiento o asignación dinámica de direcciones IP para los clientes.

Es de destacar que los DSLAM proveen de una gran diferencia entre un servicio de ADSL y la conexión a través de un modem de cable. Las redes con modem por cable normalmente comparten un bucle de red que vale para todos los que quieran utilizarlos, lo cual significa que baja el rendimiento cuantos más usuarios lo estén utilizando. ADSL provee de una conexión dedicada del usuario hasta el DSLAM, por lo que no notará demasiados problemas según se vayan uniendo más gente. Puede notar lentitud si el número de usuarios en el DSLAM empieza a saturar la única conexión disponible a Internet.

### TOPOLOGIA DE RED

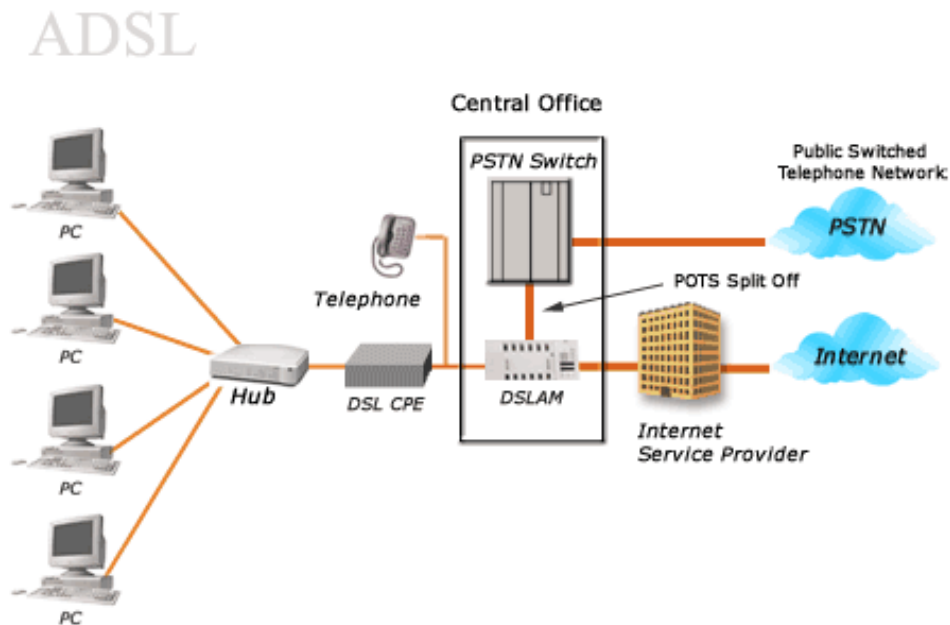


Figura 25 Topología de Red para ADSL

La topología de red ADSL es simple básicamente consta del equipo concentrador en esta caso el DSLAM necesita alimentación del Switch de la PSTN que llevaran las líneas POTS y alimentación de la Red IP para realizar la mezcla del servicios. Luego las 2 señales moduladas son transmitidas por la red cobre existente a través del par de cobre que llega hasta el abonado, en este punto es colocado el CPE para separar los servicios nuevamente por medio de un filtro llamado splitter y entregar la telefonía e internet al cliente.

### **6.3.2 PROPUESTA COMERCIAL**

La participación conjunta de ambas empresas necesitará una normativa contractual que la describa, siempre dentro del marco legal que le dio vida a esta iniciativa de Asociación Público-Privada, pero es necesaria la incorporación de cláusulas adicionales que dicten las reglas del juego, las responsabilidades y lo más importante, que regulen la distribución del ingreso producto de la venta de los servicios. (Anexo 4)

#### **DIVISIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES**

El Asocio Temporal ofrecido está regulado por la división de las responsabilidades de los participantes. A continuación se detallan para cada una de las Tecnologías, las acciones y responsabilidades de ambos, HONDUTEL y CONTELMED.

#### **CONTELMED**

- Diseño, Ingeniería, Montaje y puesta en marcha de los equipos DSLAM para manejo de señales de datos por vía de Línea Telefónica de abonado en gabinetes o Radio Bases de HONDUTEL.
- Responsable del suministro, instalación y activación de los mejores equipos DSLAM para el manejo de las señales digitales por vía de Línea Telefónica de Abonado.
- Responsable por el suministro del equipo de transmisión (modem) instalado en la residencia del cliente o PYME.
- Sosténimiento de las garantías necesarias sobre los equipos montados en la red telefónica: módem y DSLAM.
- Capacitación a la fuerza de ventas de HONDUTEL sobre los equipos en comparación con los equipos de la competencia así como con otras tecnologías.
- Capacitación a las cuadrillas técnicas de HONDUTEL en temas de instalación al lado del cliente y activación de nuevos servicios.
- Implementación de Call Center para atención y servicio al cliente.






## HONDUTEL

- Responsable de entregar un enlace Ethernet en cada DSLAM, atendiendo a necesidad expresada por CONTELMED, como medio de Transporte del servicio de Internet.
- Instalación de los módems y la activación del servicio en el lado del cliente.
- Comercialización masiva de los nuevos servicios de internet con la tecnología inalámbrica. Para ello, HONDUTEL hará uso de todos los instrumentos de Promoción con que ya cuenta, muy probablemente re-orientando presupuestos de pautas publicitarias que ya están en ejecución o realizando nuevas y más eficientes negociaciones de espacios publicitarios.
- Facturación mensual del servicio a los usuarios finales.

El Asocio **HONDUTEL-CONTELMED** se basa en la diferenciación del servicio con el objetivo de ofrecer un producto relativamente nuevo en el mercado y a pesar de contar con competencia el Internet Residencial (PYME) ofrecerá la mayor velocidad al mejor precio del mercado, las tarifas actuales de HONDUTEL andan en un rango levemente superior al de la competencia pero se compensa con mejores promociones, por ejemplo si un usuario decide contratar una plan con velocidad de 512 Kbps paga por una tarifa de 512 pero recibe el servicio con velocidad de 1Mbps.

**Tabla 3 Estudio de Mercado Competencia Servicio de Internet Residencial**

Empresa	128 Kbps	256 Kbps	512 Kbps	1 Mbps	2 Mbps*	3 Mbps*	5 Mbps*
 HONDUTEL Nuestra Empresa de Telecomunicaciones INTERNET ADSL	\$15	\$19	\$27	\$39	\$51	-	-
 DOBLE PLAY INTERNET + TELEFONIA	-	\$14.00	\$23.00	\$31.00	-	\$43.00	\$55.00
 UN SOLO MUNDO UN SOLO CABLE INTERNET + CABLE	-	\$14	\$22	\$30	\$36	\$43	\$55

Fuente: Estudio de Mercado realizado por Departamento de Ventas CONTELMED

- Queda a consideración de ambas partes la incorporación de otros servicios basados en mayores velocidades con la correspondiente mejoría en el precio, pero siempre sujeto a la disponibilidad técnica evaluada por CONTELMED.

El servicio se propone que sea contratado con los usuarios finales a no menos de 24 meses con el fin de lograr una completa recuperación de las inversiones de CONTELMED al tiempo de lograr una rentabilidad capaz de sustentar la continuidad de las inversiones y el beneficio de sus accionistas.

#### **LOS INGRESOS**

El escenario de los flujos del efectivo puede describirse así:

- HONDUTEL facturará mensualmente a los usuarios que contraten los nuevos servicios. HONDUTEL tiene ya una estructura de *billing* que sabemos es funcional y congruente con los objetivos del Asocio Temporal.
- CONTELMED al día 25 de cada mes, hará un corte y contabilizará LA TOTALIDAD de usuarios activados a ese día.
- CONTELMED presentará al 30 de cada mes, una factura correspondiente al 60% de los ingresos provenientes de LA TOTALIDAD de usuarios activados en los servicios de Internet Residencial o PYME por las plataformas de CONTELMED.
- HONDUTEL pagará a 30 días, el importe total de la factura presentada por CONTELMED en concepto de distribución del ingreso por usuarios activados con las plataformas de CONTELMED.
- La facturación de CONTELMED a HONDUTEL estará libre de ISV.

#### **PROPIEDAD DE LOS EQUIPOS**

- Los equipos para ambas tecnologías serán importados, probados en laboratorio especializado, instalados y activados, o bien dispuestos para su instalación y activación, completamente por CONTELMED, de forma que CONTELMED es responsable del pago al proveedor del equipo, el transporte a Honduras, el pago de aranceles e impuestos de importación y el transporte a bodegas propias.

- CONTELMED instalará de acuerdo a la demanda de HONDUTEL los equipos principales de ambas redes, inalámbrica y ADSL.
- CONTELMED es propietario de todos los equipos relacionados con el Asocio Temporal por un tiempo que sea financieramente conveniente así:
  - Equipos en red principal (AP's, DSLAM's), 5 años
  - Equipos en el lado del cliente (CPE y módems), 5 años
  - CONTELMED entregará en bodegas de HONDUTEL todos los equipos terminales relacionados con el Asocio Temporal, perfectamente identificados bajo registros del Asocio Temporal.

#### **GARANTIAS**

- CONTELMED será el responsable de mantener la disponibilidad máxima de sus plataformas. CONTELMED garantizará la operación de sus equipos así:
  - Equipos en red principal, 5 años
  - Equipos en el lado del cliente, 5 años.
- La extensión de las garantías incluirá la sustitución de aquellos que hayan demostrado su inoperancia en el término de la garantía ofrecida.
- La falta de servicios al usuario final por problemas de la red de cobre serán responsabilidad de HONDUTEL.

#### **METAS DE VENTA**

El escenario financiero de las inversiones que CONTELMED vaya a ejecutar en el Asocio Temporal está basado en hipótesis de ventas de cantidades mínimas de usuarios que HONDUTEL deberá cumplir.

- HONDUTEL deberá incorporar como mínimo 500 nuevos usuarios mensualmente a la plataforma ADSL para garantizar la participación de CONTELMED en el Asocio Temporal.
- CONTELMED desarrollará las plataformas en nuevos sitios de acuerdo a las proyecciones de ventas que HONDUTEL tenga registrados.

- HONDUTEL ofrece al Asocio Temporal un escenario de 30,000 usuarios de internet residencial y PYME. Se propone que el proyecto ADSL inicie su FASE 1 con 5,000 usuarios e igual cantidad de usuarios para la red inalámbrica, para evaluar las hipótesis contenidas en el documento de Asocio Temporal, sus resultados y su conveniencia financiera para ambos participantes .
- En cualquier momento antes que finalice la instalación de los primeros 5,000 usuarios, ambas partes podrán evaluar conjuntamente su participación y las hipótesis que les llevaron a formar el Asocio Temporal. En el caso que ambos participantes decidan continuar operando los servicios descritos en este documento, todas las conclusiones que se tengan a ese momento serán incorporadas a un nuevo documento llamado Asocio Temporal: FASE 2.

## **COMPETENCIA**

Debido a que HONDUTEL ya cuenta con servicios ADSL en ciertas zonas:

- CONTELMED deberá tener la prioridad para la instalación de nuevos servicios en zonas nuevas por desarrollar de acuerdo a la demanda que tenga HONDUTEL.
- Las zonas que ya cuentan con servicios de internet de HONDUTEL continuarán creciendo en usuarios hasta que la capacidad de los puertos disponibles sea completada al 100%, la expansión de usuarios a partir de este momento será responsabilidad de CONTELMED.

## **VIGENCIA DEL ASOCIO TEMPORAL**

Tomando en consideración:

- La naturaleza del servicio que va a prestarse a la población, cuando se describe como el mejor servicio con la mejor relación costo/beneficio.
- El marco de la nueva Ley de Asociación Público Privada que establece mayor seguridad jurídica para el inversionista privado al asociarse con HONDUTEL.

- La magnitud de las inversiones de CONTELMED para realizar la prestación masiva de servicios de Internet por ambas tecnologías.
- La propuesta que los contratos de usuarios finales se lleven a 24 meses.
- La vida útil de las tecnologías para el manejo de datos que deben construirse.

CONTELMED propone que el Asocio Temporal para prestar los servicios de Internet en forma masiva tenga una vigencia de no menos de 5 años.

### **6.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO**

A continuación se muestra para el escenario de los primeros 5000 usuarios, el flujo de efectivo proveniente de la venta de servicios por el nuevo producto a precio promedio de \$12 más ISV, en donde el único Costo es el 50% correspondiente a CONTELMED.

El tema de Gastos igual a cero está basado en la misma premisa que da vida al Asocio Temporal y es que HONDUTEL tiene que utilizar su estructura actual de costos (cuadrillas de instalaciones, administración, promoción, etc.) reorientando sus presupuestos para la prestación de los nuevos servicios, de forma que éstos no vengam a incrementar la estructura operativa de HONDUTEL.

#### **MONTO DE INVERSIÓN DEL PROYECTO**

En el siguiente cuadro se presenta el monto de inversión total que se requiere para la puesta en marcha del proyecto a su totalidad con 5000 usuarios instalados, así como cada una de las partidas que lo conforman con sus respectivos montos y detalles.

En este cuadro se realiza la propuesta para el financiamiento de la inversión, siendo el 60% de este monto cubierto por la casa matriz a través de un fondo común generado por todas las sucursales y portaciones de los inversionistas y el 40% haciendo uso del apalancamiento financiero.

**MONTO DE INVERSIÓN REQUERIDA**  
**PROYECTO: ASOCIO TEMPORAL ADSL HONDUTEL-CONTELMED**  
**(DÓLARES)**



**Tabla 4 Inversión del proyecto**

Concepto	Cuadros Origen (Anexo 4)	Monto Total Inversión	Financiamiento	
			Propio	Préstamo
<b>I. Inversión Fija</b>				
Costo Total Equipos (Valor CIF)	Cuadro No.1	\$229,762.51		
Materiales Instalación (DSLAM)	Cuadro No.2	\$17,876.25		
Materiales Instalación (CPE,s)	Cuadro No.3	\$6,325.00		
Sistema de Gestión	Cuadro No.4	\$10,400.00		
Equipo de Medición y Herramientas	Cuadro No.5	\$4,940.00		
<b>Sub-Total Inversión Fija</b>		<b>\$269,303.76</b>	<b>\$162,303.76</b>	<b>\$107,000.00</b>
<b>I. Necesidades Capital de Trabajo</b>				
Gastos Instalación (DSLAM)	Cuadro No.6	\$13,400.00		
Gastos Instalación (CPE,s)	Cuadro No.7	\$21,752.00		
<b>Sub-Total Capital de Trabajo</b>		<b>\$35,152.00</b>	<b>\$35,152.00</b>	
<b>Gran Total...</b>		<b>\$304,455.76</b>	<b>\$197,455.76</b>	<b>\$107,000.00</b>

Fuente: Información Interna CONTELMED (Presupuesto para 5000 puertos-5000 usuarios)

**PROYECCIÓN DE VENTAS**

Las ventas se proyectaron sobre una premisa intermedia, ni muy optimista ni muy pesimista, basándonos en estudio de mercado, el mayor porcentaje de los usuarios de internet residencial se inclinan por contratar el servicio de internet con velocidad de 512 Kbps, pero cabe mencionar que las estrategias de ventas irán encaminadas a incentivar a los usuarios a contratar la velocidad más alta y para los usuarios activos cambiarse de una velocidad más baja a una más alta, utilizando para ello estrategias y promociones. (Anexo 5)



**PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES**  
**PROYECTO ASOCIO TEMPORAL HONDUTEL-CONTELMED**



**Tabla 5 Proyección de Ventas Totales Anuales**

Concepto	Cientes	Precio	Total
	Facturando	Promedio	Ventas Anuales
Ventas Año # 1	5000	\$106.29	\$531,465.00
Ventas Año # 2	5000	\$133.87	\$669,360.00
Ventas Año # 3	5000	\$135.86	\$679,320.00
Ventas Año # 4	5000	\$137.62	\$688,080.00
Ventas Año # 5	5000	\$141.89	\$709,464.00
<b>Totales</b>			<b>\$3277,689.00</b>

**Tabla 6 Determinación del Ingreso**

Concepto	Año	Año	Año	Año	Año	Saldo	Total
	1	2	3	4	5	Cientes	
Ventas al Credito Recuperadas 30 dias	\$487,176.25	\$613,580.00	\$622,710.00	\$630,740.00	\$650,342.00	\$0.00	\$3,004,548.25
Recuperacion Credito Año Anterior 30 Dias		\$44,288.75	\$55,780.00	\$56,610.00	\$57,340.00	\$59,122.00	\$273,140.75
<b>Totales</b>	<b>\$487,176.25</b>	<b>\$657,868.75</b>	<b>\$678,490.00</b>	<b>\$687,350.00</b>	<b>\$707,682.00</b>	<b>\$59,122.00</b>	<b>\$3,277,689.00</b>
<b>Totales Ingresos de Efectivo</b>	<b>\$487,176.25</b>	<b>\$657,868.75</b>	<b>\$678,490.00</b>	<b>\$687,350.00</b>	<b>\$707,682.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$3,218,567.00</b>
<b>Venta Promedio Mensual</b>	<b>\$40,598.02</b>	<b>\$54,822.40</b>	<b>\$56,540.83</b>	<b>\$57,279.17</b>	<b>\$58,973.50</b>		

Debido a que dentro de las políticas de cobro de HONDUTEL esta establecido que el servicio se cobra al usuario al final del mes de haber transcurrido el servicio, ese tiempo contaría para CONTELMED como 30 días de crédito ya que se percibiría el ingreso hasta que el usuario cancele a HONDUTEL la factura.

Por eso al final de cada año para determinar el ingreso real hay que restarle a la proyección de venta anual el valor correspondiente a un mes de ventas que se proyectará recuperar dentro del primer mes del año siguiente.



**ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS ANUALES**  
**PROYECTO ASOCIO TEMPORAL HONDUTEL-CONTELMEB**  
**(DÓLARES)**



**Tabla 7 Estructura de Costos y Gastos**

Concepto	Cuadros Origen (Anexo 6)	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
<b>I. Costos Equipos e Instalaciones</b>											
DSLAM, CPE'S, Filtros Amortización	Cuadro No.1	\$45,952.50	15.58%	\$45,952.50	14.92%	\$45,952.50	14.30%	\$45,952.50	13.69%	\$45,952.50	13.10%
Equipos de Medición y Herramientas Amortización	Cuadro No. 5	\$988.00	0.34%	\$988.00	0.32%	\$988.00	0.31%	\$988.00	0.29%	\$988.00	0.28%
Sistema de Gestión Amortización	Cuadron No.4	\$2,080.00	0.71%	\$2,080.00	0.68%	\$2,080.00	0.65%	\$2,080.00	0.62%	\$2,080.00	0.59%
Materiales para Instalación DSLAM Amortización	Cuadro No. 2	\$3,575.25	1.21%	\$3,575.25	1.16%	\$3,575.25	1.11%	\$3,575.25	1.07%	\$3,575.25	1.02%
Materiales para Instalación CPE'S Amortización	Cuadro No. 3	\$1,265.00	0.43%	\$1,265.00	0.41%	\$1,265.00	0.39%	\$1,265.00	0.38%	\$1,265.00	0.36%
Costos por Instalación DSLAM Amortización	Cuadro No. 6	\$2,680.00	0.91%	\$2,680.00	0.87%	\$2,680.00	0.83%	\$2,680.00	0.80%	\$2,680.00	0.76%
Costos por Instalación CPE'S Amortización	Cuadro No. 7	\$4,350.41	1.48%	\$4,350.40	1.41%	\$4,350.40	1.35%	\$4,350.40	1.30%	\$4,350.40	1.24%
<b>Sub Total Equipo e Instalaciones</b>		<b>\$60,891.16</b>	<b>20.65%</b>	<b>\$60,891.15</b>	<b>19.77%</b>	<b>\$60,891.15</b>	<b>18.94%</b>	<b>\$60,891.15</b>	<b>18.14%</b>	<b>\$60,891.15</b>	<b>17.36%</b>
Mantenimiento Preventivo	Cuadro No. 8	\$22,310.00	7.57%	\$23,760.15	7.71%	\$25,304.56	7.87%	\$26,949.36	8.03%	\$28,701.06	8.18%
Costo Mantenimiento Call Center y CRM	Cuadro No. 9	\$2,850.00	0.97%	\$3,035.25	0.99%	\$3,232.54	1.01%	\$3,442.66	1.03%	\$3,666.43	1.05%
Sueldos y Salarios	Cuadro No.11	\$64,800.00	21.97%	\$69,012.00	22.40%	\$73,497.78	22.86%	\$78,275.14	23.32%	\$83,363.02	23.77%
Carga Social		\$19,440.00	6.59%	\$20,703.60	6.72%	\$22,049.33	6.86%	\$23,482.54	7.00%	\$25,008.91	7.13%
<b>Sub Total Mantenimientos</b>		<b>\$109,400.00</b>	<b>37.10%</b>	<b>\$116,511.00</b>	<b>37.82%</b>	<b>\$124,084.22</b>	<b>38.60%</b>	<b>\$132,149.69</b>	<b>39.37%</b>	<b>\$140,739.42</b>	<b>40.13%</b>
<b>Total Costo Equipos e Instalaciones y Mantenimientos</b>		<b>\$170,291.16</b>	<b>57.75%</b>	<b>\$177,402.15</b>	<b>57.59%</b>	<b>\$184,975.37</b>	<b>57.54%</b>	<b>\$193,040.84</b>	<b>57.52%</b>	<b>\$201,630.57</b>	<b>57.49%</b>
<b>II. Gastos de Administración y Ventas</b>											
Sueldos y Salarios	Cuadro No.10	\$52,800.00	17.90%	\$56,232.00	18.25%	\$59,887.08	18.63%	\$63,779.74	19.00%	\$67,925.42	19.37%
Carga Social		\$15,840.00	5.37%	\$16,869.60	5.48%	\$17,966.12	5.59%	\$19,133.92	5.70%	\$20,377.63	5.81%
Alquiler local	Cuadro No.12	\$7,200.00	2.44%	\$7,668.00	2.49%	\$8,166.42	2.54%	\$8,697.24	2.59%	\$9,262.56	2.64%
Luz Eléctrica	Idem	\$1,800.00	0.61%	\$1,917.00	0.62%	\$2,041.61	0.64%	\$2,174.31	0.65%	\$2,315.64	0.66%
Agua	Idem	\$600.00	0.20%	\$639.00	0.21%	\$680.54	0.21%	\$724.77	0.22%	\$771.88	0.22%
Telefono (6 líneas)	Idem	\$6,600.00	2.24%	\$7,029.00	2.28%	\$7,485.89	2.33%	\$7,972.47	2.38%	\$8,490.68	2.42%
Vigilancia	Idem	\$720.00	0.24%	\$766.80	0.25%	\$816.64	0.25%	\$869.72	0.26%	\$926.26	0.26%
Papelera y útiles	Idem	\$3,000.00	1.02%	\$3,195.00	1.04%	\$3,402.68	1.06%	\$3,623.85	1.08%	\$3,859.40	1.10%
Bodega	Idem	\$6,000.00	2.03%	\$6,390.00	2.07%	\$6,805.35	2.12%	\$7,247.70	2.16%	\$7,718.80	2.20%
Combustible	Idem	\$12,000.00	4.07%	\$12,780.00	4.15%	\$13,610.70	4.23%	\$14,495.40	4.32%	\$15,437.60	4.40%
Otros		\$6,000.00	2.03%	\$6,390.00	2.07%	\$6,805.35	2.12%	\$7,247.70	2.16%	\$7,718.80	2.20%
Municipalidades		\$2,125.86	0.72%	\$2,677.44	0.87%	\$2,717.28	0.85%	\$2,752.32	0.82%	\$2,837.85	0.81%
<b>Total Gastos de Administración y Ventas</b>		<b>\$114,685.86</b>	<b>38.89%</b>	<b>\$122,553.84</b>	<b>39.78%</b>	<b>\$130,385.65</b>	<b>40.56%</b>	<b>\$138,719.13</b>	<b>41.33%</b>	<b>\$147,642.50</b>	<b>42.10%</b>
<b>III. Gastos Financieros</b>											
Intereses sobre préstamo		\$9,918.52	3.36%	\$8,100.42	2.63%	\$6,091.95	1.90%	\$3,873.16	1.15%	\$1,422.04	0.41%
<b>Total Gastos Financieros</b>		<b>\$9,918.52</b>	<b>3.36%</b>	<b>\$8,100.42</b>	<b>2.63%</b>	<b>\$6,091.95</b>	<b>1.90%</b>	<b>\$3,873.16</b>	<b>1.15%</b>	<b>\$1,422.04</b>	<b>0.41%</b>
<b>TOTALES</b>		<b>\$294,895.54</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$308,056.41</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$321,452.96</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$335,633.13</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$350,695.11</b>	<b>100.00%</b>



## FLUJO DE CAJA ANUAL

### PROYECTO: ASOCIO TEMPORAL ADSL HONDUTEL-CONTELMED (DÓLARES)



**Tabla 8 Flujo de Caja Anual**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>I. INGRESOS</b>						
Disponibilidad Anterior	\$0.00	\$0.00	\$235,809.23	\$459,143.27	\$597,822.61	\$731,439.02
Ventas al Credito recuperadas 30 Días	\$0.00	\$487,176.25	\$613,580.00	\$622,710.00	\$630,740.00	\$650,342.00
Ventas al Crédito Período Anterior	\$0.00	\$0.00	\$44,288.75	\$55,780.00	\$56,610.00	\$57,340.00
Prestamos	\$107,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Aportacion de Socios Interno	\$197,455.76	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$304,455.76</b>	<b>\$487,176.25</b>	<b>\$893,677.98</b>	<b>\$1,137,633.27</b>	<b>\$1,285,172.61</b>	<b>\$1,439,121.02</b>
<b>II. EGRESOS</b>						
Inversion Fija	\$269,303.76	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos Instalación	\$35,152.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sueldos y Salarios	\$0.00	\$117,600.00	\$125,244.00	\$133,384.86	\$142,054.88	\$151,288.44
Carga Social	\$0.00	\$35,280.00	\$37,573.20	\$40,015.46	\$42,616.46	\$45,386.53
Alquiler local	\$0.00	\$7,200.00	\$7,668.00	\$8,166.42	\$8,697.24	\$9,262.56
Luz Electrica	\$0.00	\$1,800.00	\$1,917.00	\$2,041.61	\$2,174.31	\$2,315.64
Agua	\$0.00	\$600.00	\$639.00	\$680.54	\$724.77	\$771.88
Telefono (6 líneas)	\$0.00	\$6,600.00	\$7,029.00	\$7,485.89	\$7,972.47	\$8,490.68
Vigilancia	\$0.00	\$720.00	\$766.80	\$816.64	\$869.72	\$926.26
Papeleria y útiles	\$0.00	\$3,000.00	\$3,195.00	\$3,402.68	\$3,623.85	\$3,859.40
Bodega	\$0.00	\$6,000.00	\$6,390.00	\$6,805.35	\$7,247.70	\$7,718.80
Combustible	\$0.00	\$12,000.00	\$12,780.00	\$13,610.70	\$14,495.40	\$15,437.60
Mantenimiento Preventivo	\$0.00	\$22,310.00	\$23,760.15	\$25,304.56	\$26,949.36	\$28,701.06
Costo Mantenimiento Call Center y CRM	\$0.00	\$2,850.00	\$3,035.25	\$3,232.54	\$3,442.66	\$3,666.43
Intereses Prestamo	\$0.00	\$9,918.52	\$8,100.42	\$6,091.95	\$3,873.16	\$1,422.04
Abono Capital Prestamo	\$0.00	\$17,362.64	\$19,180.74	\$21,189.21	\$23,408.00	\$25,859.41
Impuesto Sobre la Renta por Pagar	\$0.00	\$0.00	\$59,142.37	\$90,325.90	\$89,466.76	\$88,111.72
Aportación Solidaria por Pagar	\$0.00	\$0.00	\$18,402.09	\$30,875.50	\$30,531.84	\$29,989.83
Dividendos por Pagar	\$0.00	\$0.00	\$90,644.26	\$136,858.25	\$135,585.01	\$133,576.84
Otros	\$0.00	\$6,000.00	\$6,390.00	\$6,805.35	\$7,247.70	\$7,718.80
Municipalidad	\$0.00	\$2,125.86	\$2,677.44	\$2,717.28	\$2,752.32	\$2,837.85
<b>Total Egresos</b>	<b>\$304,455.76</b>	<b>\$251,367.02</b>	<b>\$434,534.71</b>	<b>\$539,810.67</b>	<b>\$553,733.59</b>	<b>\$567,341.75</b>
<b>Necesidad de Efectivo</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$235,809.23</b>	<b>\$459,143.27</b>	<b>\$597,822.61</b>	<b>\$731,439.02</b>	<b>\$871,779.27</b>



**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**PROYECTO: ASOCIO TEMPORAL ADSL HONDUTEL-CONTELMED**  
**(DÓLARES)**



**Tabla 9 Estado de Resultados Proyectado**

Concepto	Cuadros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>I. Ingresos Por Venta</b>		\$531,465.00	\$669,360.00	\$679,320.00	\$688,080.00	\$709,464.00
<b>Menos</b>						
Costo de Ventas		\$170,291.16	\$177,402.15	\$184,975.37	\$193,040.84	\$201,630.57
<b>= Utilidad Bruta En Ventas</b>		\$361,173.84	\$491,957.85	\$494,344.64	\$495,039.16	\$507,833.43
<b>Menos</b>						
Gastos de Administracion y Ventas		\$114,685.86	\$122,553.84	\$130,385.65	\$138,719.13	\$147,642.50
<b>= Utilidad en Operaciones</b>		\$246,487.98	\$369,404.01	\$363,958.99	\$356,320.03	\$360,190.93
<b>Menos</b>						
Gastos Financieros		\$9,918.52	\$8,100.42	\$6,091.95	\$3,873.16	\$1,422.04
<b>= Utilidad antes de Impuestos</b>		\$236,569.46	\$361,303.59	\$357,867.04	\$352,446.87	\$358,768.89
<b>Menos</b>						
Impuesto sobre la renta (25%)		\$59,142.37	\$90,325.90	\$89,466.76	\$88,111.72	\$89,692.22
Impuesto solidario (10%) Utilidad Menos Aprox \$ 52,548.61 T/C 19.03		\$18,402.09	\$30,875.50	\$30,531.84	\$29,989.83	\$30,622.03
<b>= Utilidad despues de Impuestos</b>		\$159,025.01	\$240,102.19	\$237,868.44	\$234,345.33	\$238,454.64
<b>Menos</b>						
Reservas		\$7,951.25	\$12,005.11	\$11,893.42	\$11,717.27	\$11,922.73
<b>= Utilidad del Periodo</b>		\$151,073.76	\$228,097.08	\$225,975.01	\$222,628.06	\$226,531.91
<b>Menos</b>						
Dividendos Pagados (60%)		\$90,644.26	\$136,858.25	\$135,585.01	\$133,576.84	\$135,919.14
<b>= Utilidad Neta</b>		\$60,429.50	\$91,238.83	\$90,390.01	\$89,051.22	\$90,612.76



**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
**PROYECTO: ASOCIO TEMPORAL ADSL HONDUTEL-CONTELMED**  
**(DÓLARES)**



**Tabla 10 Balance General Proyectado**

Concepto	Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Circulante</b>		<b>\$280,097.98</b>	<b>\$514,923.27</b>	<b>\$654,432.61</b>	<b>\$788,779.02</b>	<b>\$930,901.27</b>
	Caja y Bancos	\$235,809.23	\$459,143.27	\$597,822.61	\$731,439.02	\$871,779.27
	Inventarios	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	Cuentas Por Cobrar	\$44,288.75	\$55,780.00	\$56,610.00	\$57,340.00	\$59,122.00
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>		<b>\$196,082.00</b>	<b>\$147,061.50</b>	<b>\$98,041.00</b>	<b>\$49,020.50</b>	<b>\$0.00</b>
	DSLAM, CPE'S, Filtros (Inversion)	\$229,762.51	\$229,762.51	\$229,762.51	\$229,762.51	\$229,762.51
	DSLAM, CPE'S, Filtros (Amortizacion Acum)	-\$45,952.51	-\$91,905.01	-\$137,857.51	-\$183,810.01	-\$229,762.51
	Equipos de Medición y Herramientas (Inversion)	\$4,940.00	\$4,940.00	\$4,940.00	\$4,940.00	\$4,940.00
	Equipos Medición y Herramientas (Amortizacion Acum)	-\$988.00	-\$1,976.00	-\$2,964.00	-\$3,952.00	-\$4,940.00
	Sistema de Gestión (Inversion)	\$10,400.00	\$10,400.00	\$10,400.00	\$10,400.00	\$10,400.00
	Sistema de Gestión (Amortizacion Acum)	-\$2,080.00	-\$4,160.00	-\$6,240.00	-\$8,320.00	-\$10,400.00
<b>Activos Diferidos</b>		<b>\$47,482.60</b>	<b>\$35,611.95</b>	<b>\$23,741.30</b>	<b>\$11,870.65</b>	<b>\$0.00</b>
	Materiales para Instalación DSLAM (Inversion)	\$17,876.25	\$17,876.25	\$17,876.25	\$17,876.25	\$17,876.25
	Mat/Instalación DSLAM (Amortizacion Acum)	-\$3,575.25	-\$7,150.50	-\$10,725.75	-\$14,301.00	-\$17,876.25
	Materiales para Instalación CPE'S (Inversion)	\$6,325.00	\$6,325.00	\$6,325.00	\$6,325.00	\$6,325.00
	Mat/Instalación CPE'S (Amortizacion Acum)	-\$1,265.00	-\$2,530.00	-\$3,795.00	-\$5,060.00	-\$6,325.00
	Costos por Insalación DSLAM (Inversion)	\$13,400.00	\$13,400.00	\$13,400.00	\$13,400.00	\$13,400.00
	Costos por Insalación DSLAM (Amortizacion Acum)	-\$2,680.00	-\$5,360.00	-\$8,040.00	-\$10,720.00	-\$13,400.00
	Costos por Instalación CPE'S (Inversion)	\$21,752.00	\$21,752.00	\$21,752.00	\$21,752.00	\$21,752.00
	Costos por Instalación CPE'S (Amortizacion Acum)	-\$4,350.40	-\$8,700.80	-\$13,051.20	-\$17,401.60	-\$21,752.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$523,662.58</b>	<b>\$697,596.72</b>	<b>\$776,214.91</b>	<b>\$849,670.17</b>	<b>\$930,901.27</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Circulantes</b>		<b>\$187,369.45</b>	<b>\$279,248.86</b>	<b>\$278,991.61</b>	<b>\$277,537.79</b>	<b>\$256,233.39</b>
	Prestamos por pagar porcion circulante	\$19,180.74	\$21,189.21	\$23,408.00	\$25,859.41	\$0.00
	Intereses por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	Impuestos Sobre la renta por pagar	\$59,142.37	\$90,325.90	\$89,466.76	\$88,111.72	\$89,692.22
	Impuestos Solidario por pagar	\$18,402.09	\$30,875.50	\$30,531.84	\$29,989.83	\$30,622.03
	Impuesto sobre ventas por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	Impuestos Municipales	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	Dividendos por pagar	\$90,644.26	\$136,858.25	\$135,585.01	\$133,576.84	\$135,919.14
<b>Pasivos largo plazo</b>		<b>\$70,456.62</b>	<b>\$49,267.41</b>	<b>\$25,859.41</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
	Prestamos por pagar Largo Plazo	\$70,456.62	\$49,267.41	\$25,859.41	\$0.00	\$0.00
	Documentos por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>\$257,826.07</b>	<b>\$328,516.27</b>	<b>\$304,851.02</b>	<b>\$277,537.79</b>	<b>\$256,233.39</b>
<b>Patrimonio y Capital</b>		<b>\$265,836.51</b>	<b>\$369,080.46</b>	<b>\$471,363.89</b>	<b>\$572,132.38</b>	<b>\$674,667.87</b>
	Capital Social	\$197,455.76	\$197,455.76	\$197,455.76	\$197,455.76	\$197,455.76
	Reserva Legal	\$7,951.25	\$19,956.36	\$31,849.78	\$43,567.05	\$55,489.78
	Utilidad Acumulada	\$0.00	\$60,429.50	\$151,668.34	\$242,058.34	\$331,109.57
	Utilidad del Periodo	\$60,429.50	\$91,238.83	\$90,390.01	\$89,051.22	\$90,612.76
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$265,836.51</b>	<b>\$369,080.46</b>	<b>\$471,363.89</b>	<b>\$572,132.38</b>	<b>\$674,667.87</b>
<b>PASIVO + CAPITAL</b>		<b>\$523,662.58</b>	<b>\$697,596.72</b>	<b>\$776,214.91</b>	<b>\$849,670.17</b>	<b>\$930,901.27</b>



**FLUJO DE FONDOS**  
**PROYECTO: ASOCIO TEMPORAL ADSL HONDUTEL-CONTELMED**  
**(DÓLARES)**



**Tabla 11 Flujo de Fondos**

Concepto	Cuadros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>I. Ingresos Por Venta</b>		<b>\$531,465.00</b>	<b>\$669,360.00</b>	<b>\$679,320.00</b>	<b>\$688,080.00</b>	<b>\$709,464.00</b>
<b>Menos</b>						
Costo de Ventas/Produccion Neta	ECG	\$109,400.00	\$116,511.00	\$124,084.22	\$132,149.69	\$140,739.42
Costo de Operación Neta	ECG	\$114,685.86	\$122,553.84	\$130,385.65	\$138,719.13	\$147,642.50
Depreciaciones y Amortizaciones		\$60,891.16	\$60,891.15	\$60,891.15	\$60,891.15	\$60,891.15
<b>= Utilidad en Operaciones</b>		<b>\$246,487.98</b>	<b>\$369,404.01</b>	<b>\$363,958.99</b>	<b>\$356,320.03</b>	<b>\$360,190.93</b>
<b>Menos</b>						
<b>Impuesto sobre la renta (25%)</b>	ER	\$59,142.37	\$90,325.90	\$89,466.76	\$88,111.72	\$89,692.22
<b>Impuesto solidario (10%)</b>	ER	\$18,402.09	\$30,875.50	\$30,531.84	\$29,989.83	\$30,622.03
<b>= Utilidad Neta</b>		<b>\$168,943.53</b>	<b>\$248,202.61</b>	<b>\$243,960.39</b>	<b>\$238,218.49</b>	<b>\$239,876.68</b>
<b>Mas</b>						
Depreciaciones y Amortizaciones		\$60,891.16	\$60,891.15	\$60,891.15	\$60,891.15	\$60,891.15
<b>= Flujo de Fondos Netos</b>		<b>\$229,834.69</b>	<b>\$309,093.76</b>	<b>\$304,851.54</b>	<b>\$299,109.64</b>	<b>\$300,767.83</b>

## INDICADORES FINANCIEROS

### PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL

Se determinó que el período de recuperación del proyecto es de 1 año, 2 meses, 27 días, el cual se considera excelente ya que el capital que se invertirá se recupera en menos de la mitad de la vida útil del proyecto.



**PERÍODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL**  
**PROYECTO: ASOCIO TEMPORAL ADSL HONDUTEL-CONTELMED**  
**(DÓLARES)**



**Tabla 12 Período de Recuperación de Capital**

<b>Año</b>	<b>Flujo de Fondos</b>	<b>Acumulado</b>
0	-\$304,455.76	-\$304,455.76
1	\$229,834.69	-\$74,621.07
2	<b>\$309,093.76</b>	<b>\$234,472.69</b>
3	\$304,851.54	\$539,324.23
4	\$299,109.64	\$838,433.87
5	\$300,767.83	\$1,139,201.70
	\$1,139,201.70	
	PRC= 1 +	0.241418882
	Por 12 meses año	12
	Igual a 2 Meses del 2do año	2.897026585
		0.897026585
	Por 30 días por mes	30
	Igual a 27 días tercer Mes	26.91
	PRC = 1 año, 2 meses y 27 días	

**TASA INTERNA DE RETORNO**

Se determinó que la TIR del Proyecto es de 84.31 % la cual en relación a la tasa activa promedio del sistema bancario (18.55%) es superior, demostrando que el proyecto es aceptable.

## CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

Tabla 13 Cálculo de la TIR

Concepto	Inversion Inicial	Flujo de Fondos	VPN
INVERSION INICIAL	\$304,455.76		
FLUJO DE FONDOS AÑO 1		\$229,834.69	\$124,702.95
FLUJO DE FONDOS AÑO 2		\$309,093.76	\$90,993.96
FLUJO DE FONDOS AÑO 3		\$304,851.54	\$48,693.60
FLUJO DE FONDOS AÑO 4		\$299,109.64	\$25,922.39
FLUJO DE FONDOS AÑO 5		\$300,767.83	\$14,142.86
<b>Totales</b>	<b>\$304,455.76</b>		<b>\$304,455.76</b>
TIR	84.31%		

### RAZON BENEFICIO COSTO

Según los análisis realizados al proyectó se determinó que el índice de beneficio costo es del 2.43 lo cual es aceptable ya que es mayor a la media que es 1

Tabla 14 Cálculo Promedio Ponderado de Tasa de Interés

PROMEDIO PONDERADO DE TASA ACTIVA Y PASIVA	
Tasa % Activa en Dolares	10.00
Tasa % Pasiva en Dolares	4.00
	\$14.00
<b>PROMEDIO TIPM Dolares</b>	<b>\$7.000</b>

Tabla 15 Costo de Capital Ponderado

COSTO DE CAPITAL PONDERADO						
Fuente de Financiamiento	% Participación de Capital	Indice de Inflación	Tasa Libre de Riesgo	Promedio TIPM		Total
Fondos Propios	64.86%	6.50%	3.85%		10.35%	6.71%
Financiamiento	35.14%	6.50%		7.00%	13.50%	4.74%
					<b>Total</b>	<b>11.46%</b>

Fuente: Tasa e indicadores encontrados en Programa Monetario 2011-2012 Banco Central Honduras

Tabla 16 Cálculo del Valor Presente Neto

VPN flujo de fondos I= 11.46%		
Concepto	Monto	VPN
Flujo de Fondos Año 1	\$229,834.69	<b>\$206,203.74</b>
Flujo de Fondos Año 2	\$309,093.76	<b>\$248,801.02</b>
Flujo de Fondos Año 3	\$304,851.54	<b>\$220,156.38</b>
Flujo de Fondos Año 4	\$299,109.64	<b>\$193,800.22</b>
Flujo de Fondos Año 5	\$300,767.83	<b>\$174,838.14</b>
<b>TOTAL VPN</b>		<b>\$1,043,799.50</b>

#### RAZÓN BENEFICIO COSTO

B/C	\$ 1,043,799.50	-304,455.76 /304,455.76	\$1,043,799.50
			-\$304,455.76
			\$739,343.74
			\$304,455.76
<b>B/C</b>	<b>\$ 2.43</b>		<b>\$2.43</b>

En general podemos concluir que en base a los análisis realizados en el estudio de mercado, técnico, organizacional y financiero, el proyecto es rentable y es aconsejable que se lleve a cabo, ya que el mismo presenta índices aceptables de rentabilidad, y debido a una excelente relación de costos beneficios que presenta.

#### **6.3.4 SOPORTE TÉCNICO Y MANTENIMIENTO DE SISTEMAS ADSL**

El mantenimiento de sistemas del proyecto de ADSL entre la empresa CONTELMED S.A de C.V. y HONDUTEL, tendrá la misma duración de la cual goza el asocio temporal presentado en este documento y entrara en vigencia desde el inicio del proceso de instalación.

La renovación del mismo una vez terminado el asocio temporal se hará automáticamente mediante acuerdo de las 2 partes por periodos establecidos por ambos.

##### **CONDICIONES GENERALES:**

El mantenimiento incluye las siguientes tareas:

1. Instalación y configuración de un Software de gestión.
2. Reconfiguración y mantenimiento del sistema, si lo hubiese
3. Limpieza física periódica (6 meses) de los dispositivos.
4. Comprobación del estado de todo el sistema, si lo hubiese.
5. Comprobación de todas las conexiones del equipo principal y la red.
6. Confirmación del buen estado de su conexión a Internet.
7. Chequeo general del hardware (búsqueda de posibles problemas futuros, etc.).
8. Asistencia presencial 24/7
9. Soporte online y telefónico 24/7

En el área de mantenimiento están incluidos los siguientes servicios:

1. Una revisión mensual de los equipos especificados en el contrato y reparación de las averías que surjan en el sistema.
2. Desplazamiento de los Técnicos de CONTELMED a las instalaciones del cliente, siempre que fuera necesario y según las condiciones generales del presente contrato.
3. El tiempo de Respuesta, garantizado de presencia de nuestros técnicos en sus instalaciones será de un máximo de 30 minutos.



4. No se consideran en garantía de este mantenimiento componentes no adquiridos a CONTELMED.
5. El mantenimiento no cubre desperfectos producidos por el mal uso, golpes, manipulaciones por personal no autorizado o manipulación de cualquier precinto o etiqueta de identificación o control.
6. El mantenimiento no cubre problemas por no atenerse a las instrucciones de uso y manejo del producto.
7. El mantenimiento no cubre daños debidos a fenómenos/ catástrofes naturales (Tormentas, Inundaciones, Terremotos, Incendios, etc.).
8. CONTELMED no se hace responsable de desperfectos ocurridos por el traslado de los sistemas no realizados por personal de la propia empresa.
9. La clasificación de la avería, si queda o no cubierta por la garantía, corresponderá al personal de CONTELMED, o en su defecto, al fabricante del producto.
10. Los técnicos de CONTELMED, podrán decidir en caso de avería si los equipos deben ser trasladados a los talleres de la propia empresa para su reparación o puesta
11. Bajo ningún caso ni concepto, CONTELMED se hace responsable de daños causados a personas o cosas.
12. Para cualquier reparación o cambio equipo es imprescindible presentar, junto con este documento, todos los manuales, factura, con los que se suministró el equipo.

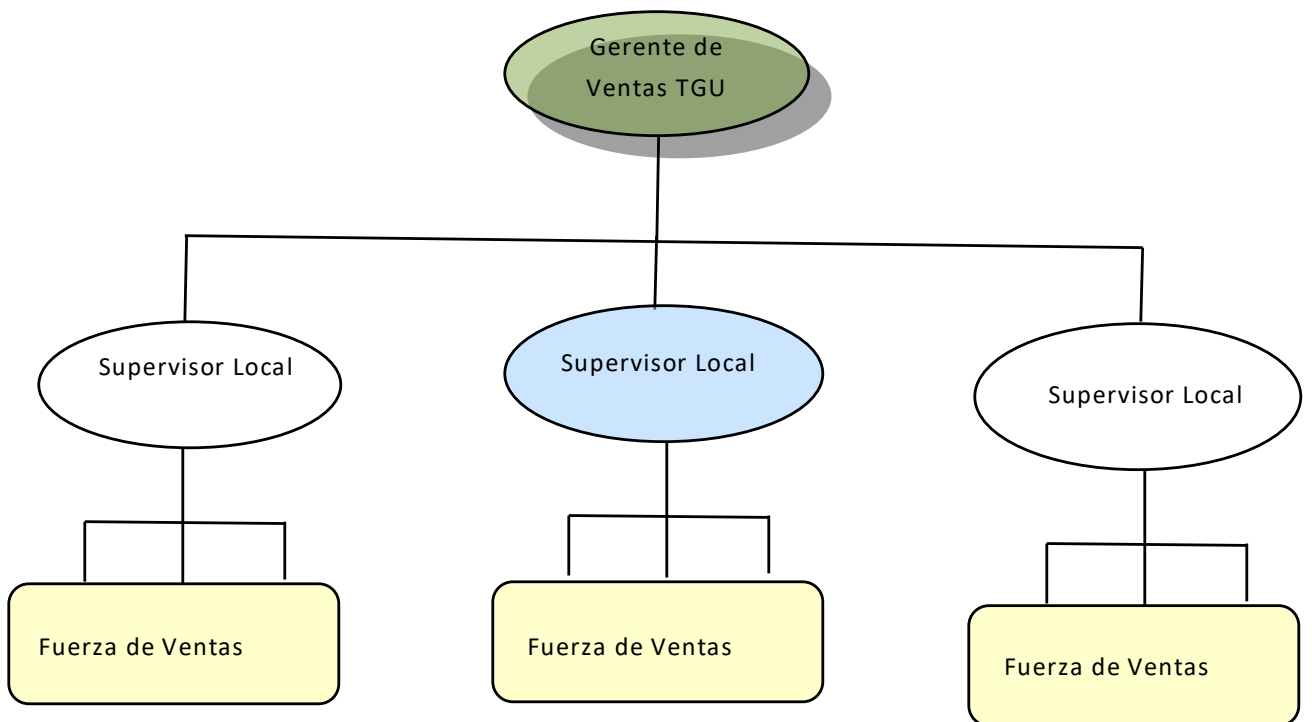
#### **COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO ADSL**

CONTELMED deberá realizar un estudio de demanda de servicio zonificado en los lugares del país que HONDUTEL recomiende de acuerdo a cobertura telefónica que este posea, ya que el éxito de la comercialización masiva del servicio dependerá de la cantidad de personas que posean línea telefónica fija con HONDUTEL y no posean servicio de internet o cuyo proveedor de un servicio deficiente o de muy alto costo.

Luego de realizado el estudio se seleccionaran las zonas donde se comenzara a trabajar de lleno en el proceso de comercialización realizando un trabajo de campo con una fuerza de ventas local compuesta por un supervisor de ventas y cuatro vendedores de campo con trabajo casa por casa.

CONTELMED solicitara a HONDUTEL la colaboración en el servicio de comercialización con propaganda en los recibos entregados mensualmente a los usuarios del servicio telefónico fijo de HONDUTEL con el fin de dar a conocer y masificar el servicio ADSL proporcionado por el asocio. Así como también solicitar espacio en cápsulas de TV que promocionen el servicio ADSL en los spot publicitarios que HONDUTEL costea en televisión local ya que es una herramienta muy poderosa para comercializar este tipo de servicios, haciendo hincapié en la calidad del servicio y precios bajos ofrecidos a los clientes.

La fuerza de ventas de CONTELMED estará estructurada de la siguiente manera:



CONTELMED solicita a HONDUTEL que la fuerza de ventas local cuente con un espacio dentro de las instalaciones de HONDUTEL para que se pueda referenciar a los clientes potenciales hacia un lugar fijo y cuenten con atención al cliente para solicitud de información o de servicio en el lugar de operaciones local de HONDUTEL.

#### **6.4 CONCLUSIONES**

- El mercado Hondureño tiene espacio y oportunidad para la masificación de los servicios de Internet Residencial y PYMES. Un nuevo producto hará la diferencia en atraer más y más usuarios atendiendo al valor agregado por la velocidad y el precio.
- El Asocio Temporal HONDUTEL-CONTELMED se ve como una Alianza entre un privado y la empresa estatal de telecomunicaciones para lograr que más familias tengan acceso a comunicaciones de primer nivel, montadas sobre la experiencia de 20 años de CONTELMED y lo más importante, al mejor costo/beneficio.
- La división de las responsabilidades es el factor clave para la distribución de los ingresos entre ambos participantes y se establece 50/50 entre ambos.
- Muy importante es mantenerse sobre la premisa que el Estado Hondureño no puede hacer inversiones ni puede incrementar su carga operativa de forma que un privado como CONTELMED, con la experiencia en el tema y con capacidad de inversión, luego de un análisis financiero que le sea conveniente solicite participar en un Asocio Temporal con la empresa estatal para que el Internet llegue a más y más hogares en Honduras.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Johston.Mark W.Marshall.Greg W. (2004) Administración de ventas.
2. Relación entre los clientes y proveedores [en línea] Enero 2012 Disponible en:  
[http://www.tuv.com/ar/la\\_relacion\\_entre\\_clientes\\_y\\_proveedores.html](http://www.tuv.com/ar/la_relacion_entre_clientes_y_proveedores.html).
3. [Dessler Gary \(2001\) Administración de personal.](#)
4. [La Estructura Organizacional \[en línea\] Enero 2012 Disponible en:](#)  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>.
5. Chiavenato, Idalberto (2009) Gestión del Talento Humano (3ra ed.) .México: Mc Graw Hill.
6. Sostenibilidad Empresarial [en línea] 2012, 17 de Febrero. Disponible en:  
<http://www.sostenibilidadempresarial.com.co/site/index.php>.
7. Baker, Sunny y Kim (1999) Administre sus proyectos.
8. Definición de Rentabilidad [en línea] 2012, Febrero. Disponible en  
<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>.
9. [Scholes, Kevin y Johnson, Gerry \(1997\) Dirección Estratégica.](#)
10. [Sostenibilidad Empresarial \[en línea\] 2012, Febrero. Disponible en:](#)  
<http://www.bing.com/search?q=sostenibilidad+empresarial>.
11. Snell, Bateman (2005) Administración (Un nuevo panorama competitivo).
12. Sampieri, Fernández, Baptista (2006) Metodología de la Investigación.
13. Goodstein, Leonardo D.Nolan, Timothy, (1998) Planeación estratégica aplicada.
14. Tarzijan M.Jorge (2008) Fundamentos de Estrategia Empresarial.
15. Westerfield, Ross (2006) Fundamentos corporativos de Finanzas.
16. Horgen, Suderm, Stratton (2006) Contabilidad Administrativa.

17. Bernal, Cesar Augusto (2006) Metodología de la Investigación, segunda edición.
18. Baca Urbina, Gabriel (2001) Evaluación de Proyectos.
19. Webster, Allen L. (2000) Estadísticas aplicadas a los negocios y la economía.
20. Rodríguez Valencia, Joaquín (2000) Administración Enfoque Estratégico.
21. K.Albert (1984) Manual de Administración Estratégica.
22. Ponce A.R. (2008) Administración Moderna.
23. Arena J.A. (1991) El Proceso Administrativo
24. Cummings W. (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio. México D.F.
25. Dávila A. (2006) Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias Sociales.
26. Delgado J.M. Gutiérrez (2006) (coordinadores) J. Síntesis Madrid.
27. Rentabilidad Empresarial [en línea] 2012, enero 17. Disponible en:  
[www.iae.edu](http://www.iae.edu).
28. Schelmeikes, Corina, Schelmeikes Nora Elizondo (2006) manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis).
29. Thompson, Arthur A. StricklandIII, John (2007) Administración Estratégica teoría y casos, México Mc Graw Hill.

# ANEXOS

## ANEXO 1



### CARTERA DE CLIENTES CONTELMED

#### PRINCIPALES CLIENTES OPERADORES DE TELECOMUNICACIONES

EL SALVADOR	GUATEMALA
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> TELECOM (América Móvil-Grupo CLARO)	<input type="checkbox"/> TELGUA (América Móvil-grupo CLARO)
<input type="checkbox"/> TELEFONICA MOVILES	<input type="checkbox"/> CONVERGENCE
<input type="checkbox"/> TELEMovil (Grupo TIGO)	<input type="checkbox"/> NAVEGA (Grupo TIGO)
<input type="checkbox"/> DIGICEL	<input type="checkbox"/> Teléfonos del Norte
<input type="checkbox"/> NAVEGA	<input type="checkbox"/> AMNET-TIGO (Grupo TIGO)
<input type="checkbox"/> El Salvador NETWORKS	<input type="checkbox"/> TELEFONICA MOVILES
<input type="checkbox"/> AMNET	<input type="checkbox"/> CONCEL (Grupo TIGO)
<input type="checkbox"/> AES	<input type="checkbox"/> TELECOM (Grupo de Cable Operadores)
<input type="checkbox"/> ATESAL	
<input type="checkbox"/> GCA TELECOM	
<input type="checkbox"/> CEL	
<input type="checkbox"/> DELSUR	

**HONDURAS**

- NAVEGA (Grupo TIGO)
- SERCOM (América Móvil-Grupo Claro)
- AMNET-TIGO (Grupo TIGO)
- DIGICEL
- MULTIDATA (KOLUMBUS)
- CELTEL (Grupo TIGO)
- HONDUTEL
- CABLE SULA
- PRONTO
- ERICSSON

**NICARAGUA**

- ENITEL (América Móvil-Grupo CLARO)
- UNION FENOSA
- NAVEGA (Grupo TIGO)
- IBW (Grupo TIGO)
- AMNET-TIGO (Grupo TIGO)
- ENATREL
- TELEFONICA MOVILES
- ESTESA



## ANEXO 2

### CONTELMED HONDURAS

CONSULTORES EN TELECOMUNICACIONES, ELECTRICIDAD Y ELECTROMEDICA S.A. DE C.V.



#### ESTADO DE RESULTADOS ( AÑOS 2008-2011 )

Tasa de Cambio (19.03)

	AÑO 2008			AÑO 2009			AÑO 2010			AÑO 2011		
	L	\$		L	\$		L	\$		L	\$	
VENTAS	L. 15,406,654.27	\$809,598.23	99.90%	L. 6,488,738.90	\$340,974.19	99.81%	L. 7,208,335.93	\$378,788.02	99.91%	L. 6,150,996.09	\$323,226.28	99.93%
OTROS ING	L. 14,833.27	\$779.47	0.10%	L. 12,457.00	\$654.60	0.19%	L. 6,579.00	\$345.72	0.09%	L. 4,599.56	\$241.70	0.07%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>L. 15,421,487.54</b>	<b>\$810,377.70</b>	<b>100.00%</b>	<b>L. 6,501,195.90</b>	<b>\$341,628.79</b>	<b>100.00%</b>	<b>L. 7,214,914.93</b>	<b>\$379,133.73</b>	<b>100.00%</b>	<b>L. 6,155,595.65</b>	<b>\$323,467.98</b>	<b>100.00%</b>
INV	L. 1,448,477.57	\$76,115.48		L. 5,159,925.02	\$271,146.87		L. 4,569,289.19	\$240,109.78		L. 3,152,490.25	\$165,658.97	
COMPRAS NETAS	L. 11,712,645.54	\$615,483.21		L. 2,177,596.89	\$114,429.68		L. 2,633,746.86	\$138,399.73		L. 2,302,592.80	\$120,998.05	
MERCA DISP	L. 13,161,123.11	\$691,598.69		L. 7,337,521.91	\$385,576.56		L. 7,203,036.05	\$378,509.51		L. 5,455,083.05	\$286,657.02	
INVENTARIO FINAL	L. 5,159,925.02	\$271,146.87		L. 4,569,289.19	\$240,109.78		L. 3,152,490.25	\$165,658.97		L. 1,870,155.16	\$98,274.05	
COSTO DE VENTA	L. 8,001,198.09	\$420,451.82	51.88%	L. 2,768,232.72	\$145,466.77	42.58%	L. 4,050,545.80	\$212,850.54	56.14%	L. 3,584,927.89	\$188,382.97	58.24%
UTILIDA B/V	L. 7,420,289.45	\$389,925.88	48.12%	L. 3,732,963.18	\$196,162.02	57.42%	L. 3,164,369.13	\$166,283.19	43.86%	L. 2,570,667.76	\$135,085.01	41.76%
COSTOS DE OPERACIÓN	L. 6,441,959.46	\$338,516.00	41.77%	L. 3,567,313.54	\$187,457.36	54.87%	L. 2,632,860.89	\$138,353.17	36.49%	L. 2,201,117.52	\$115,665.66	35.76%
GASTOS DE ADMINISTRACION	L. 2,209,925.60	\$116,128.51	14.33%	L. 1,159,931.64	\$60,952.79	17.84%	L. 1,135,765.38	\$59,682.89	15.74%	L. 971,159.96	\$51,033.10	15.78%
GASTOS DE VENTA	L. 4,174,175.80	\$219,347.13	27.07%	L. 2,194,285.90	\$115,306.67	33.75%	L. 1,437,808.34	\$75,554.83	19.93%	L. 1,190,025.56	\$62,534.19	19.33%
GASTOS FINANCIEROS	L. 57,858.06	\$3,040.36	0.38%	L. 13,096.00	\$688.18	0.20%	L. 59,287.17	\$3,115.46	0.82%	L. 39,932.00	\$2,098.37	0.65%
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>L. 978,329.99</b>	<b>\$51,409.88</b>	<b>6.34%</b>	<b>L. 365,649.64</b>	<b>\$19,214.38</b>	<b>5.62%</b>	<b>L. 531,508.24</b>	<b>\$27,930.02</b>	<b>7.37%</b>	<b>L. 369,550.24</b>	<b>\$19,419.35</b>	<b>6.00%</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	L. 244,582.50	\$12,852.47		L. 91,412.41	\$4,803.59		L. 132,877.06	\$6,982.50		L. 92,387.56	\$4,854.84	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>L. 733,747.49</b>	<b>\$38,557.41</b>		<b>L. 274,237.23</b>	<b>\$14,410.78</b>		<b>L. 398,631.18</b>	<b>\$20,947.51</b>		<b>L. 277,162.68</b>	<b>\$14,564.51</b>	

# CONTELMED HONDURAS

CONSULTORES EN TELECOMUNICACIONES, ELECTRICIDAD Y ELECTROMEDICA S.A. DE C.V.



## BALANCE GENERAL ( AÑOS 2008-2011 )

Tasa de Cambio (19.03)

	AÑO 2008		AÑO 2009		AÑO 2010		AÑO 2011	
	L	\$	L	\$	L	\$	L	\$
<b>ACTIVO</b>								
<b>CIRCULANTE</b>	61,277.30	3,220.04	78,526.30	4,126.45	35,979.25	1,890.66	79,352.10	4,169.84
BANCOS	61,277.30	3,220.04	78,526.30	4,126.45	35,979.25	1,890.66	79,352.10	4,169.84
<b>REALIZABLE</b>	11,717,640.33	615,745.68	10,767,379.35	565,810.79	9,371,427.12	492,455.45	7,889,092.03	414,560.80
CUENTAS POR COBRAR	6,557,715.31	344,598.81	6,198,090.16	325,701.01	6,218,936.87	326,796.47	6,018,936.87	316,286.75
INVENTARIOS	5,159,925.02	271,146.87	4,569,289.19	240,109.78	3,152,490.25	165,658.97	1,870,155.16	98,274.05
<b>ACTIVO FIJO</b>	532,570.21	27,985.82	542,698.01	28,518.02	515,817.73	27,105.50	488,937.45	25,692.98
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	644,493.58	33,867.24	694,521.38	36,496.13	694,521.38	36,496.13	694,521.38	36,496.13
ENSERES	63,517.60	3,337.76	63,517.60	3,337.76	63,517.60	3,337.76	63,517.60	3,337.76
HERRAMIENTAS	9,823.52	516.21	9,823.52	516.21	9,823.52	516.21	9,823.52	516.21
DEPRECIACION ACUMULADA DE MOBILIARIO Y EQUIPO	-185,264.49	-9,735.39	-225,164.49	-11,832.08	-252,044.77	-13,244.60	-278,925.05	-14,657.12
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>12,311,487.84</b>	<b>646,951.54</b>	<b>11,388,603.66</b>	<b>598,455.26</b>	<b>9,923,224.10</b>	<b>521,451.61</b>	<b>8,457,381.58</b>	<b>444,423.62</b>
<b>PASIVO</b>								
<b>CORTO PLAZO</b>	300,752.44	15,804.12	123,976.80	6,514.81	211,362.50	11,106.81	124,953.56	6,566.14
IMPUESTO SOBRE RENTA POR PAGAR	244,582.50	12,852.47	91,412.41	4,803.59	132,877.06	6,982.50	92,387.56	4,854.84
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	56,169.94	2,951.65	32,564.39	1,711.21	78,485.44	4,124.30	32,566.00	1,711.30
<b>LARGO PLAZO</b>	11,189,416.68	587,988.26	10,169,070.91	534,370.52	8,217,674.47	431,827.35	6,561,078.21	344,775.52
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	11,189,416.68	587,988.26	10,169,070.91	534,370.52	8,217,674.47	431,827.35	6,561,078.21	344,775.52
<b>CAPITAL RESERVA Y SUPERAVIT</b>								
CAPITAL SOCIAL	25,000.00	1,313.72	25,000.00	1,313.72	25,000.00	1,313.72	25,000.00	1,313.72
UTILIDAD ACUMULADA	62,571.23	3,288.03	796,318.72	41,845.44	1,070,555.95	56,256.22	1,469,187.13	77,203.74
UTILIDAD DEL EJERCICIO	733,747.49	38,557.41	274,237.23	14,410.78	398,631.18	20,947.51	277,162.68	14,564.51
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>L. 12,311,487.84</b>	<b>\$646,951.54</b>	<b>L. 11,388,603.66</b>	<b>\$598,455.26</b>	<b>L. 9,923,224.10</b>	<b>\$521,451.61</b>	<b>L. 8,457,381.58</b>	<b>\$444,423.62</b>

## ANEXO 4

**Cuadro No.1 Compra de Equipos**

<b>COMPRA DE 5040 PUERTOS</b>				
DSLAM (105)*48=5040 Puertos	105	\$ 1,008.00	\$	105,840.00
Transporte DSLAM (Flete Áereo)			\$	4,075.00
Seguro			\$	1,587.60
Valor CIF				\$ 111,502.60
Pago Poliza DSLAM				\$ 13,380.31
Pago Trámite Desaduanaje				\$ 1,200.00
Modem	5000	\$ 15.00	\$	75,000.00
Transporte CPE (Flete Áereo)			\$	12,600.00
Seguro			\$	1,125.00
Valor CIF				\$ 88,725.00
Pago Poliza CPE				\$ 10,647.00
Pago Trámite Desaduanaje				\$ 800.00
Filtros	5000	\$ 0.40	\$	2,000.00
Transporte Filtros (Flete Áereo)			\$	700.00
Seguro			\$	30.00
Valor CIF				\$ 2,730.00
Pago Poliza CPE				\$ 327.60
Pago Trámite Desaduanaje				\$ 450.00
<b>COSTO TOTAL VALOR CIF EQUIPOS</b>				<b>\$ 229,763</b>

\* Cada DSLAM trae 48 puertos por lo tanto para obtener 5000 puertos no se puede comprar menos de 105 DSLAM

**Cuadro No.2**

<b>MATERIALES PARA INSTALACIÓN DSLAM</b>					
Cable	15	BOB.	\$	600.00	\$ 9,000.00
Conectores	450	C.U.	\$	3.00	\$ 1,350.00
Block Tel	94	C.U.	\$	20.00	\$ 1,880.00
Herramienta de Impacto Tipo Krone	25	C.U.	\$	15.00	\$ 375.00
Cable Tierra	5	BOB.	\$	160.00	\$ 800.00
Colas Aterriz con Terminal de Ojo	105	C.U.	\$	0.25	\$ 26.25
Rack abierto 19"	20	C.U.	\$	160.00	\$ 3,200.00
Fajillas plasticas	26	BOLSAS	\$	10.00	\$ 260.00
Cinta etiquetadora	20	C.U.	\$	20.00	\$ 400.00
Anclajes	80	C.U.	\$	4.00	\$ 320.00
Accesorios de Instalación	1	C.U.	\$	265.00	\$ 265.00
					<b>\$ 17,876.25</b>

**Cuadro No.3**

<b>MATERIALES PARA INSTALACION DE CPES</b>					
Cable	35	BOB.	\$	50.00	\$ 1,750.00
Conectores RJ11	5000	C.U.	\$	0.30	\$ 1,500.00
Caja terminal	5000	C.U.	\$	0.45	\$ 2,250.00
Herramienta para RJ11	10	C.U.	\$	25.00	\$ 250.00
Grapas Plásticas	10	BOLSA 100 UDS	\$	20.00	\$ 200.00
Cinta etiquetadora	15	C.U.	\$	25.00	\$ 375.00
					<b>\$ 6,325.00</b>

**Cuadro No.4**

<b>COSTOS IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTION (EQUIPOS)</b>					
Computadoras Desktop	5	C/U	\$	450.00	\$ 2,250.00
Software ZYXEL (Sistema de Gestion de DSLAM)	1		\$	8,150.00	\$ 8,150.00
					<b>\$ 10,400.00</b>

Nota:

Las computadoras Desktop se utilizaran para el Call Center en la Nube y Sistema de Gestión

**Cuadro No.5****COMPRA DE EQUIPOS DE MEDICIÓN Y HERRAMIENTAS**

Equipo de medición para mantenimientos	4	C/U	\$	400.00	\$	1,600.00
Herramientas para mantenimientos	6	C/U	\$	90.00	\$	540.00
Computadoras portatiles para mantenimientos	4	C/U	\$	700.00	\$	2,800.00
<b>TOTALES</b>					<b>\$</b>	<b>4,940.00</b>

**Cuadro No.6****COSTOS POR INSTALACION DE DSLAM**

Viaticos (11 SITIOS)	20	C.U.	\$	80.00	\$	1,600.00
Mano de Obra Instalación	84	C.U.	\$	50.00	\$	4,200.00
Cumbustible Pickup	4	C.U.	\$	100.00	\$	400.00
Arrendamiento Vehículo	2		\$	3,600.00	\$	7,200.00
					<b>\$</b>	<b>13,400.00</b>

**Cuadro No.7****COSTOS POR INSTALACION CPE**

Subcontratación para Instalación (5,000 Clientes)	5000	C.U.	\$	4.00	\$	20,000.00
HorasExtras Instalación (4 Personas x instalación Aproxim.96 Hrs C/U) + 2 Choferes	576	HRS	\$	2.00	\$	1,152.00
Cumbustible Pickup	2	C.U.	\$	300.00	\$	600.00
					<b>\$</b>	<b>21,752.00</b>

## ANEXO 5

## PROYECCIÓN VENTAS POR VELOCIDADES

(DÓLARES)

Concepto	Clientes	Tarifa*	Porcentaje	Total Mensual	Total Anual
<b>1era. Instalación 1/</b>					
Velocidad 128 Kbps	775	\$7.50	31%	\$5,812.50	\$61,031.25
Velocidad 256 Kbps	800	\$9.50	32%	\$7,600.00	\$79,800.00
Velocidad 512 Kbps	850	\$13.50	34%	\$11,475.00	\$120,487.50
Velocidad 1 Mbps	45	\$19.50	2%	\$877.50	\$9,213.75
Velocidad 2 Mbps	30	\$25.50	1%	\$765.00	\$8,032.50
<b>Sub-Total 1era. Instalación</b>	<b>2500</b>	<b>\$10.61</b>	<b>100%</b>	<b>\$26,530.00</b>	<b>\$278,565.00</b>
<b>2da. Instalación 2/</b>					
Velocidad 128 Kbps	700	\$7.50	28%	\$5,250.00	\$47,250.00
Velocidad 256 Kbps	550	\$9.50	22%	\$5,225.00	\$47,025.00
Velocidad 512 Kbps	1165	\$13.50	47%	\$15,727.50	\$141,547.50
Velocidad 1 Mbps	45	\$19.50	2%	\$877.50	\$7,897.50
Velocidad 2 Mbps	40	\$25.50	2%	\$1,020.00	\$9,180.00
<b>Sub-Total 2da. Instalación</b>	<b>2500</b>	<b>\$11.24</b>	<b>100%</b>	<b>\$28,100.00</b>	<b>\$252,900.00</b>
<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>5000</b>			<b>\$54,630.00</b>	<b>\$531,465.00</b>
<b>AÑO 2</b>					
Velocidad 128 Kbps	1350	\$7.50	27%	\$10,125.00	\$121,500.00
Velocidad 256 Kbps	1100	\$9.50	22%	\$10,450.00	\$125,400.00
Velocidad 512 Kbps	2460	\$13.50	49%	\$33,210.00	\$398,520.00
Velocidad 1 Mbps	50	\$19.50	1%	\$975.00	\$11,700.00
Velocidad 2 Mbps	40	\$25.50	1%	\$1,020.00	\$12,240.00
<b>Sub-Total Año 2</b>	<b>5000</b>	<b>\$11.16</b>	<b>100%</b>	<b>\$55,780.00</b>	<b>\$669,360.00</b>
<b>AÑO 3</b>					
Velocidad 128 Kbps	1300	\$7.50	26%	\$9,750.00	\$117,000.00
Velocidad 256 Kbps	1065	\$9.50	21%	\$10,117.50	\$121,410.00
Velocidad 512 Kbps	2500	\$13.50	50%	\$33,750.00	\$405,000.00
Velocidad 1 Mbps	75	\$19.50	2%	\$1,462.50	\$17,550.00
Velocidad 2 Mbps	60	\$25.50	1%	\$1,530.00	\$18,360.00
<b>Sub-Total Año 3</b>	<b>5000</b>	<b>\$11.32</b>	<b>100%</b>	<b>\$56,610.00</b>	<b>\$679,320.00</b>
<b>AÑO 4</b>					
Velocidad 128 Kbps	1200	\$7.50	24%	\$9,000.00	\$108,000.00
Velocidad 256 Kbps	1055	\$9.50	21%	\$10,022.50	\$120,270.00
Velocidad 512 Kbps	2600	\$13.50	52%	\$35,100.00	\$421,200.00
Velocidad 1 Mbps	80	\$19.50	2%	\$1,560.00	\$18,720.00
Velocidad 2 Mbps	65	\$25.50	1%	\$1,657.50	\$19,890.00
<b>Sub-Total Año 4</b>	<b>5000</b>	<b>\$11.47</b>	<b>100%</b>	<b>\$57,340.00</b>	<b>\$688,080.00</b>
<b>AÑO 5</b>					
Velocidad 128 Kbps	1013	\$7.50	20%	\$7,597.50	\$91,170.00
Velocidad 256 Kbps	920	\$9.50	18%	\$8,740.00	\$104,880.00
Velocidad 512 Kbps	2907	\$13.50	58%	\$39,244.50	\$470,934.00
Velocidad 1 Mbps	90	\$19.50	2%	\$1,755.00	\$21,060.00
Velocidad 2 Mbps	70	\$25.50	1%	\$1,785.00	\$21,420.00
<b>Sub-Total Año 5</b>	<b>5000</b>	<b>\$11.82</b>	<b>100%</b>	<b>\$59,122.00</b>	<b>\$709,464.00</b>
				<b>\$283,482.00</b>	<b>\$3277,689.00</b>

## ANEXO 6

### DSLAM DE 48 PUERTOS

