



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERA INDUSTRIAL**

**DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN Y
DIVERSIFICACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
TECNOLÓGICOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

MERCEDES PAOLA TORREZ CALLE

PROFESOR GUÍA:
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS TECNOLÓGICOS

El objetivo principal de este proyecto es diseñar un plan de negocio que permita el crecimiento de la empresa Torre Fuerte, cuyo principal giro es la distribución y comercialización de productos de telecomunicación y tecnología, los productos son SIMS, tarjetas de recarga, recarga Electrónica, celulares y accesorios.

Sus principales clientes son las tiendas de barrio de las zonas rurales del departamento de La Paz en Bolivia.

Hoy en día la empresa Torre Fuerte posee importantes oportunidades en el mercado; sin embargo, los aprovechamientos de dichas oportunidades se encuentran en condiciones no favorables, dadas las limitaciones que presentan la capacidad operacional, la infraestructura y tecnología de la empresa, que no se encuentran en un nivel óptimo, además de ser tecnología anticuada y altamente dependiente del personal, el que cada día es más difícil de atraer.

Se realizó un análisis del entorno en el cual se encuentra la empresa; como primer lugar analizar el ambiente externo mediante la herramienta PESTEL, complementando con el análisis de la industria con la herramienta de las 5 fuerzas de Porter. En el siguiente paso, se evaluará el ambiente interno de la empresa, identificando los recursos tangibles e intangibles, junto con las capacidades y análisis de la cadena de valor de la empresa.

La nueva estrategia se sustenta en una propuesta de valor que busca la cercanía con el cliente, a través de la respuesta rápida y disponibilidad de stock. Para llevar a cabo el cambio estructural, se diseñan acciones concretas para lograr desarrollar la empresa, a través de su capacidad operacional, profesionalizando la estructura organizacional y modernización de su tecnología.

Se puede apreciar que el valor de VAN 385.991 es positivo y satisfactoriamente alto. Con respecto a la TIR 97 % y una tasa de descuento del 12 % requiriendo un aporte de capital de \$ 50.000 y un crédito de \$ 70.000. En el análisis, la recuperación de la inversión se da en el año cuarto.

Dedicatoria

A Dios por haberme sado fuerzas para culminar con éxito mi posgrado de MBA.

A mi Familia por apoyarme incondicionalmente.

Agradecimiento

*A Dios por haberme brindado la
Oportunidad de llegar un paso más en mi vida profesional.*

*Así mismo a todas las
personas que estuvieron a mi lado,
confiaron en mí y apoyaron para la
realización de uno de los logros más
importantes de mi vida.*

Tabla de Contenido

1.	Introducción	1
1.1.	La empresa	1
1.2.	Objetivos	2
1.2.1.	Objetivo general	2
1.2.2.	Objetivos específicos	2
2.	Metodología	2
3.	Análisis Estratégico	3
3.1.	Análisis Externo	4
3.1.1.	Análisis del Entorno con la herramienta <i>PESTEL</i>	4
3.1.2.	Análisis de la Industria - 5 fuerzas de Porter	8
3.2.	Análisis Interno	12
3.2.1.	Cadena de Valor	12
3.3.	FODA	14
4.	Modelo de Negocios CANVAS	15
5.	Plan Estratégico	18
5.1.	Misión	18
5.2.	Visión	18
5.3.	Valores de la Empresa	18
5.4.	Ventaja Competitiva	18
5.6.	Definición de objetivos estratégicos	19
5.6.1.	Diseño de <i>Balanced Scorecard</i>	19
5.6.2.	Objetivos Específicos	20
5.6.3.	Mapa Estratégico	22
5.6.4.	Indicadores de Desempeño y Metas	23
6.	Plan de Marketing	28
6.1.	Estrategia	28
6.2.	Marketing mix	28
7.	Plan de Operaciones	33
7.1.	Programa de atención	33
7.2.	Programa de ventas	35
7.3.	Software SIC-JAC	36
8.	Plan del Talento Humano	37
8.1.	Estructura organizacional	38

8.2. Definición de perfiles	39
9. Plan Financiero	40
9.1. Ingresos del Proyecto	40
9.2. Egresos del proyecto	41
9.2.1. Costos de ventas	41
9.3. Inversión	42
9.4. Evaluación Económica	42
10. GESTIÓN DEL RIESGO DEL PROYECTO	43
10.1. Identificación de riesgo crítico del proyecto.....	43
10.2. Gestión del riesgo crítico del proyecto y plan de mitigación	43
11. Conclusiones	45
12. Bibliografía	47
13. Anexos	49
13.1. Anexo 1 - Presentación al directorio para formular la estrategia (Dic-2016)	49
13.2. Anexo 2 – Diseño de colores institucionales con el plan estratégico	52
13.3. Anexo 3 - Protocolo de Atención Cajeros, Distribución Atención al cliente.	54
13.4. Anexo 4 – Software SIC JAC	58
13.5. Anexo 5-Test de Clima Laboral	60
13.6. Anexo 6 – Estructura y áreas Sin Proyecto	61
13.7. Anexo 7 – Organigrama Propuesto.....	62
13.8. Anexo 8 – Manual de Funciones para cada puesto de trabajo.....	63
13.9. Anexo 9 – Procedimiento de Inventario.....	76
13.10. Anexo10 – Protocolo de Atención Cajeros, Distribución Atención al cliente.	78
13.11. Anexo11 – Programa de inducción	82
13.12. Anexo12 – Precios de Venta.....	83
13.13. Anexo13 – Ventas Históricas 2017	84

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis de la industria con respecto al impacto de la rentabilidad.	11
Tabla 2. Análisis FODA.....	14
Tabla 3. Objetivos generales de las cuatro perspectivas. Balanced Scorecard.....	19
Tabla 4. Cuadro de Mando Integral Torre Fuerte	27
Tabla 5. Rangos de precios según volumen de venta	29
Tabla 6. Zonas rurales del departamento La Paz	31
Tabla 7. Canales de Venta	32
Tabla 8. Ingresos por canal Físico y Online.	41
Tabla 9. Egresos del proyecto	42
Tabla 10. Flujo de cajas	42
Tabla 11. Indicadores de Factibilidad	43
Tabla 12. Matriz de Gestión Riesgo en relación con gravedad para el cumplimiento de los objetivo	44
Tabla 13 Clima Laboral	60
Tabla 14. Muebles y Enseres	91
Tabla 15. Equipo de Computacion	91
Tabla 16. Equipo e Instalaciones	92
Tabla 17. Plan Estratégico	92
Tabla 18. Plan Marketing	92
Tabla 19 Estado de Resultados	93

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Participación de Mercado Telefonía Móvil. ATT	4
Ilustración 2.. Tasa de Crecimiento PIB 2017. Banco Central de Bolivia. Histórico de economía.	5
Ilustración 3. Tasa de crecimiento PIB. Fondo Monetario Internacional (FMI)	6
Ilustración 4. Cadena de Valor	13
Ilustración 5. Mapa estratégico Torre Fuerte	22
Ilustración 6. Nivel de servicio	29
Ilustración 7. Plan de Comunicación Marketing	31
Ilustración 8. Distribución Física.....	31
Ilustración 9.. Distribución de ventas según Canal	33
Ilustración 10. Proceso de Reclutamiento y Selección.....	39
Ilustración 11.. Descomposición de Ingresos	41
Ilustración 12.. Porcentaje de ventas Distribución.	41
Ilustración 13. Diagrama Ishikawa. Identificación de riesgo en el proyecto.....	43
Ilustración 14.Diositiva 1, portada.	49
Ilustración 15. Presentación Estratégica	50
Ilustración 16. Equipo de Trabajo	52
Ilustración 17Diapositiva , Misión	52
Ilustración 18. Diapositiva 3, Visión	53
Ilustración 19. Diapositiva 4, Valores	53
Ilustración 20. Inventario Mensual	76
Ilustración 21. Precios de tarjetas.....	83
Ilustración 22. Ventas Históricas	84
Ilustración 23. Pronostico de Venta de Tarjetas	86
Ilustración 24. Pronostico venta de Recarga.....	86
Ilustración 25. Pronostico Venta SIMS	87
Ilustración 26. Promedio de ventas Históricas 2017.....	88
Ilustración 27. Ventas históricas Distribución 2017	89
Ilustración 28. Ventas históricas Cajas	90

1. Introducción

El propósito del proyecto es el desarrollo de un plan estratégico para el crecimiento y diversificación de la Distribuidora Torre Fuerte en zonas rurales y así aprovechar el potencial de mercado poco abarcado en el departamento de La Paz en Bolivia.

Torre Fuerte es una empresa familiar, especializada en la distribución y comercialización de productos de telecomunicaciones: tarjetas prepago, recarga de crédito, líneas nuevas y atención post-pago en sus diferentes sucursales. Actualmente, se encuentra en un punto de inflexión que define su futuro, debido a que ha alcanzado su capacidad productiva. Requiere seguir creciendo, por lo que se pretende tomar el camino de la profesionalización de la empresa, llevando este emprendimiento a otro nivel mediante el desarrollo de propuestas innovadoras para abastecer de forma óptima la demanda de sus clientes y acceder a nuevos mercados.

El mercado actual permite una opción interesante, debido a las condiciones y tendencias favorables de una economía sólida que se traduce en crecimiento del 4,5 % anual, una baja inflación, crecimiento histórico de reservas y récord de exportaciones. Esta economía sana ha mejorado el nivel de vida de los bolivianos, generando un mercado atractivo con disponibilidad de medios, lo cual se traduce en un entorno apto para el desarrollo del proyecto.

1.1. La empresa

“TORRE FUERTE” nació como un centro de llamadas, punto de recarga y venta de tarjetas al por menor, siempre con la consigna de dar un excelente servicio a los clientes. Gracias al apoyo de VIVA, ENTEL y TiGO, con el tiempo llegó a consolidarse en Viacha y regiones aledañas como una distribuidora de calidad, ofreciendo una cartera de productos de telecomunicaciones, teniendo siempre como bandera la constancia en el trabajo.

Los productos que distribuye y comercializa son:

Tarjetas Prepago: en diferentes cortes de 10 Bs.-, 30 Bs.-, 50 Bs.-

Recarga al Paso: que se reparte a todas las tiendas de barrio como monto mínimo 50 Bs. incrementando el monto en múltiplos de 50 Bs. según los requerimientos del cliente.

Chips: distribuyendo a puntos de ventas especiales llamados *Subdealers* quienes poseen un código de activación para la venta de líneas nuevas.

Post-pago: ofreciendo diferentes planes de acuerdo a las necesidades del cliente.

Celulares y accesorios: distribuyendo a todas las tiendas de barrio ofreciéndoles una oferta de marcas con garantía de respaldo.

Actualmente la empresa vende un promedio de 1.797.133,92 Bs. mensual y 21.565.607,04 Bs al año para lograr dichas ventas requiere un equipo de trabajo de 18 personas. Torre fuerte cuenta con dos tiendas la primera es el centro de operaciones, se encuentra en la ciudad de Vicha en la Plaza Principal y la segunda ubicada en Desaguadero, una zona muy comercial ya que es zona fronteriza entre Bolivia y Perú.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocio para la empresa Torre Fuerte, con el fin de posicionarla como distribuidora líder de productos tecnológicos mediante la expansión y diversificación hacia las zonas rurales del departamento de La Paz, Bolivia.

1.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un plan estratégico que sirva como norte para el crecimiento y posicionamiento de Torre Fuerte.
- Elaborar un plan de Recursos Humanos para delinear los perfiles que se necesitan.
- Elaborar un plan operacional que se acople a las necesidades de la distribuidora Torre Fuerte.
- Investigar y seleccionar el software adecuado de acuerdo a las necesidades de la empresa, que se ajuste al modelo de negocio que servirá los próximos cuatro años y que otorgue posibilidades de mejores versiones y actualizaciones oportunas.
- Desarrollar un plan financiero para determinar la rentabilidad del proyecto y elegir el financiamiento que asegure la factibilidad del proyecto.
- Desarrollar la gestión del cambio considerando la resistencia al cambio y la necesidad de una transformación estratégica dentro de la empresa Torre Fuerte.

2. Metodología

Análisis Estratégico

En un principio se realizará un análisis del entorno con la herramienta PESTEL, seguidamente realizaremos el análisis de la industria con las Cinco Fuerzas de Porter. Como segunda instancia elaboraremos el Análisis interno (cadena de valor). Posteriormente se continuará con el análisis del mercado. Una vez analizado todo el panorama, se realizará un FODA sacando las conclusiones del análisis estratégico. Finalmente, se desarrollará el modelo de negocios con la metodología de Alexander Osterwalder (Canvas).

Plan Estratégico

Según el diagnóstico analizado en el primer punto, se podrá definir la ventaja competitiva del negocio que va en función a los recursos tanto tangibles e intangibles y las capacidades que presenta la empresa. Posteriormente, la definición de la estrategia de negocio a desarrollarse a largo plazo y todo esto utilizarlo en un mapa estratégico en las diferentes áreas de la empresa.

Plan Comercial

Se definirá la cartera de productos y se estudiarán las modalidades de promoción de los mismos, haciendo empleo de las herramientas del marketing, en particular las 4P.

Plan Operacional

Se identificarán los principales cuellos de botella en las operaciones para después estandarizar procesos de atención de clientes y rutas de distribución. Seguidamente medir la eficiencia en los procesos de atención al cliente y venta, tanto en las sucursales como en las rutas de distribución establecidas.

Plan de Recursos Humanos

Inicialmente definir y actualizar el organigrama de la empresa para poder desarrollar el manual de funciones de cada puesto y definir la cantidad de personal.

Plan Financiero

Se realizará un análisis económico que defina la inversión inicial requerida, tipos de fuentes de financiamiento, estimación de costos, estudios de rentabilidad económica. De esta manera determinar indicadores financieros: tasa interna de retorno (TIR) valor actual neto (VAN) y punto de equilibrio. Finalmente, realizar el análisis de sensibilidad, análisis de riesgo y mitigaciones.

3. Análisis Estratégico

El análisis del ambiente del proyecto propuesto parte con que la empresa Torre Fuerte pertenece a la industria de Telecomunicaciones, sujeta a la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT). La industria de distribución de productos de tarjetas y recargas de crédito a las tiendas de barrio es muy diferente a la venta masiva, ya que el usuario final son todas las tiendas de barrio a nivel rural. El Mercado está dominado por 3 fabricantes principales, Entel, Tigo y Viva, siendo Entel el principal con un 45,24 % del mercado de la telefonía móvil. A la compañía estatal le siguen Tigo con el 29 % y Viva con el 26 %.¹

¹ Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT)
<https://att.gob.bo/>

Líneas de telefonía móvil y fija en el ámbito nacional

Hasta abril de este año se registraron 9,67 millones de usuarios activos en telefonía celular.



Ilustración 1. Participación de Mercado Telefonía Móvil. ATT

Por logística propia, las empresas productoras solo despachan directamente a clientes importantes como empresas y supermercados; los clientes restantes son atendidos por distribuidoras asociadas. Las empresas productoras apoyan la creación de nuevas distribuidoras a lo largo del país. El principal problema de distribución que tienen estas empresas en las diferentes ciudades de Bolivia es que están especializadas en distribución masiva a supermercados y empresas grandes, por lo que no consideran a las tiendas de barrio de las zonas rurales y Torre Fuerte quiere aprovechar esta oportunidad.

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Análisis del Entorno con la herramienta PESTEL

Mediante el análisis PESTEL, se identificarán las fuerzas político-legales, económicas, socioculturales y tecnológicas del entorno de la empresa en las zonas rurales de Bolivia.

a) Entorno Político: Riesgo Medio

Actualmente en Bolivia y a lo largo de 14 años, el ámbito político está al mando del Presidente Evo Morales. La presidencia ha diseñado un Plan Nacional de Desarrollo (PND) que tiene la finalidad de reducir la pobreza extrema a partir de la inversión pública y la profundización de la redistribución de riqueza. El gobierno de Evo Morales lidera un proceso de cambio caracterizado por una fuerza política que mezcla nacionalismo e indigenismo. Entre otras áreas, se contemplan inversiones en tecnología, infraestructura, exploración de hidrocarburos e industrialización de gas

natural. A la vez, se moviliza el dinamismo del sector privado y de la inversión extranjera directa con un manejo prudente.

b) Entorno Económico: Riesgo Bajo

Bolivia se ubicará en 2017 entre los países con mayor crecimiento en Latinoamérica con un crecimiento económico del 3,5%, según primeras proyecciones del Banco Mundial (BM) versus una proyección del 3,7 para el año anterior.

Proyección económica de Bolivia, 2017

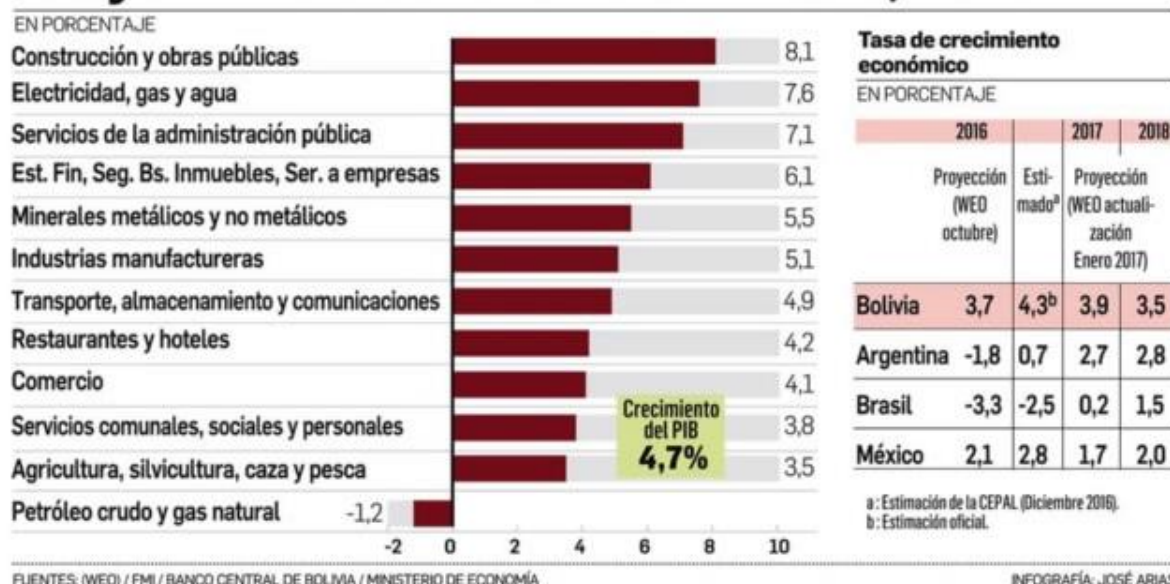


Ilustración 2.. Tasa de Crecimiento PIB 2017. Banco Central de Bolivia. Histórico de economía.

Pese a la situación adversa que atraviesa la región, el país continúa manteniendo su estabilidad frente a los otros países, como asegura el Gobierno. En la última década, siguiendo la corriente internacional, ha surgido el fenómeno de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), cuya importancia deriva de la capacidad para generar fuentes de ocupación. Estas formas de organización productiva, a las que se suman actualmente las microempresas, conformando el concepto de las MIPYMES, son objeto de importantes políticas de fomento en asistencia técnica y financiera, por su capacidad de generación de empleo. Los objetivos para este sector apuntan a su competitividad siendo creciente el número de empresas que exportan.

Proyecciones de crecimiento para 2017

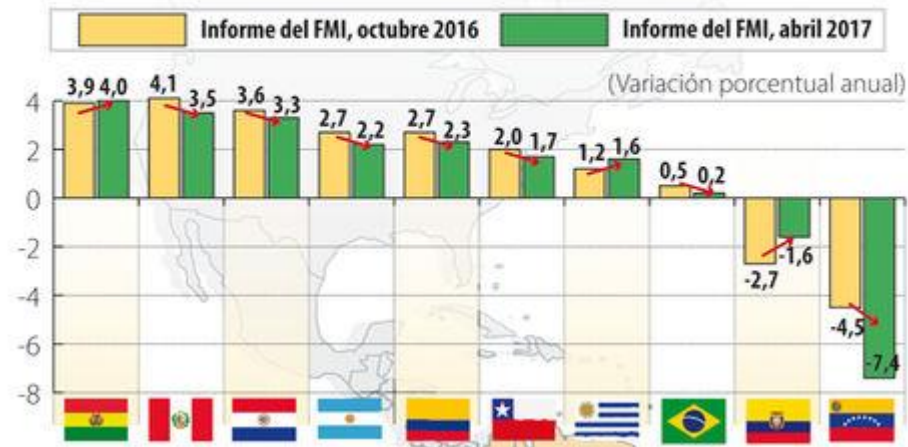


Ilustración 3. Tasa de crecimiento PIB. Fondo Monetario Internacional (FMI)

Por otra parte, dentro de las políticas de gobierno se implementó la inversión tecnológica y la movilización por la soberanía científica y tecnológica dando grandes oportunidades para el proyecto de Torre Fuerte.

c) Entorno sociocultural: Riesgo Bajo

Desde el año 2009, el nombre oficial de Bolivia es Estado Plurinacional de Bolivia. Tiene una superficie de 1.098.581 km². La población total de Bolivia se estima en 11.054.285 personas. Se considera que el 62,6 % son indígenas, el 27 % mestizos y el restante 9,9% criollos de origen europeo. Los grupos étnicos se dividen en dos ramas principales: la andina que se asienta en las regiones altiplánicas y los valles y la de las regiones cálidas. Entre la población indígena, los quechuas 49,5 % y los aymaras 40,6 % son mayoritarios, mientras que las otras etnias configuran grupos pequeños y de localización concreta se identifican 34 grupos étnicos distintos. Entre los grupos minoritarios que residen en los llanos destacan los chiquitanos (3,6 %) los guaraníes (2,5 %), los mojeños (1,4 %) y los afrobolivianos (0,2 %). En el país coexisten cuatro lenguas oficiales: español, quechua, aymara y guaraní.

El empoderamiento social rural en Bolivia ha estado en constante crecimiento, los cuales generaron importantes cambios socioculturales como:

- Cambio de estilo de vida: la persona del área rural tiene mayor disposición a pagar y cuenta con tecnología.
- Cambio de consumo: acceder a productos antes inalcanzables; el consumidor es informado y prefiere gastar tiempo que dinero.

- Internet: herramienta indispensable para la vida cotidiana ya que entrega información y provee una forma económica de comunicación.

d) Entorno Tecnológico: Riesgo Bajo

Uno de los logros que ha caracterizado a Bolivia durante el Gobierno de Evo Morales es la evolución tecnológica. En la gama de avances están desde un satélite hasta la "liberación científica". Bolivia no solo ha sido el país líder en América Latina en reducción de la pobreza, también es una nación con un desarrollo económico relevante y un cambio avanzado de progreso científico.

Un importante hito para el desarrollo tecnológico fue la inversión del Satélite Túpac Katari construido por China y lanzado al espacio en diciembre de 2013. En un año de funcionamiento el satélite Túpac Katari resolvió los problemas de exclusión de las áreas rurales de Bolivia, según informó la Agencia Boliviana Espacial ABE.

La primera misión de La Agencia Boliviana Espacial ABE, ha sido la gestión e implementación del satélite de comunicaciones Túpac Katari, concebido para cumplir con las políticas de inclusión social y de universalización de los servicios de telecomunicaciones.

Otro aspecto que se debe mencionar, Bolivia tuvo incrementos importantes del crecimiento de internet móvil con un registro del 67 % y 33% ²en los usuarios de las telefonías VIVA y TIGO respectivamente, informan las firmas.

a) Entorno Ecológico: Riesgo Bajo

En Bolivia la Cámara Nacional de Industrias (CNI) fue que primeramente, avanzó en el concepto al implementar e impulsar iniciativas en el sector industrial nacional con la finalidad de lograr una industria ecoeficiente que contribuya al desarrollo sostenible para el bienestar de la comunidad frente a la globalización, asumiendo roles y retos ambientales, económicos y sociales con competitividad en el desarrollo e implementación de prácticas de producción más limpia y sistemas de gestión ambiental.

b) Entorno Legal: Riesgo Media

El ámbito tributario está regido por la ley 2492 (Código Tributario) y la Ley 843, que determina el conjunto de tributos en el país. El Servicio de Impuestos Nacionales se constituye en parte fundamental de la administración tributaria. Los principales impuestos que se deben cumplir son:

IVA del 13 % que se aplica a los débitos y créditos fiscales.

² <http://paginasiete.bo/economia/>

RC-IVA del 13 % que es el régimen complementario al Impuesto al Valor Agregado.

IT del 3 % es el impuesto que se paga por realizar actividades económicas en el territorio nacional (comercio, industria, profesión u oficio, etc.).

IUE del 25 % es el impuesto que se paga por las ganancias obtenidas al cierre de cada gestión contable de acuerdo a la ley.

3.1.2. Análisis de la Industria - 5 fuerzas de Porter

Rivalidad entre los competidores del sector- Media

Guerras de precios y campañas de publicidad agresivas e innovaciones sobre la calidad del servicio son los movimientos competitivos que las empresas efectúan con el fin de incrementar su tasa de Beneficios (Dalmau, 2007).

Numerosas características son las que determinan el éxito frente a los competidores, todas giran por supuesto alrededor del cliente, que es el que en realidad influirá sobre el éxito o el fracaso de la actividad comercial. A continuación, se remarcan las más importantes:

- Calidad de servicio.
- Precios y presupuestos.
- Prestigio y ética profesional de la empresa.
- Creatividad y originalidad en la muestra de productos.
- Uso de nuevas tecnologías e innovación.
- Métodos de trabajo.
- Capacidad de adaptación y flexibilidad con respecto al cliente.
- Construcción de la marca, inversión en marketing.

Los competidores potenciales son todas aquellas que se dedican a la distribución de los productos de telefonía móvil, además de aquellas empresas distribuidoras de productos del área tecnológica.

Distribuidora "Luz" y "Monzon" son los competidores más importantes, que a la vez son competidores entre sí, ya que también se dedican a la venta de productos de telefonía y productos tecnológicos.

Poder de Negociación de los Proveedores – Alta

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre las empresas participantes en la actividad, amenazando con elevar los precios o reduciendo la calidad de los productos o servicios, por consiguiente, repercute en la rentabilidad o en la calidad que prestaran a sus clientes. Torre Fuerte actualmente cuenta con proveedores en el área de Telecomunicaciones y también en el área de productos de telefonía móvil.

Dentro de los proveedores de Telefonía, Torre Fuerte trabaja con las tres empresas de telefonía móvil en Bolivia, las cuales son Entel, Viva y Tigo, con cada una de ellas se tiene diferentes acuerdos.

VIVA, esta empresa ha trabajado desde los inicios de Torre Fuerte, iniciando como la tienda autorizada en Viacha y posteriormente consolidado como la Distribuidora de la Región Rural.

NuevaTel PCS ³de Bolivia es una empresa móvil que opera bajo la marca VIVA. Es controlada por el holding estadounidense *Trilogy International Partners*, que ofrece servicios de telecomunicaciones inalámbricas de América Latina y Nueva Zelanda. NuevaTel promociona también servicios de voz por medios de su red GSM a través de planes de pre y pos pago. La compañía inicio sus operaciones en el país en 1999, y desde entonces ha realizado inversiones en infraestructura, servicios y modernizaciones tecnológicas con la finalidad de ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la señal y la velocidad de transmisión de datos.

ENTEL⁴, que tiene el 46 % de mercado, maneja un modelo de negocios abierto con precios por mayor y precios por menor por lo que cualquier persona que tenga un capital puede empezar a distribuir no se tiene acuerdos de preferencia de mercado. Sin embargo, se mantiene muy buena relación basada en la confianza ganada en el transcurso de los años. Fue fundada el 22 de diciembre de 1965 como Sociedad Anónima Mixta con representación oficial del Estado Boliviano, con la finalidad de "Desarrollar las telecomunicaciones en todas sus modalidades y normas en el territorio nacional". En 2005, el electo Presidente de la Republica, Evo Morales anuncio la nacionalización de las empresas estratégicas del país. A sus diez años de la capitalización ocupa una posición estratégica de liderazgo frente a sus competidores. A través de la implementación de telecentros satelitales, brindan servicios de telefonía, internet y televisión satelital a poblaciones que hasta ahora estuvieron marginadas.

TIGO⁵, es un proveedor, que lo tenemos en cuenta por la parte del surtido en las tarjeas prepago, no tiene mucho peso en nuestras ventas. Esta empresa cuenta con su propio sistema de distribución, la única problemática es que cubre toda la zona urbana, dejando un poco olvidadas las zonas rurales del departamento de La Paz, por lo que Torre Fuerte satisface este desabastecimiento de mercado. Telefonía Celular de Bolivia S.A. (TELECEL), Lilial del grupo empresarial MILLICOM INTERNATIONAL CELLULAR S.A. (MICSA), con sede en Luxemburgo, operando también en Londres y Miami,

³ <http://www.viva.com.bo/>

⁴ <http://www.entel.bo/>

⁵ <http://www.tigo.com.bo/>

tiene presencia en 14 países en América Latina y África, permitiendo crear una comunidad TIGO de más de 60 millones de usuarios en telefonía móvil, de los cuales, aproximadamente 1 de 4 comparten datos, tienen acceso a internet.

Amenaza de los nuevos competidores - Media

El grado de amenaza dependerá de las dificultades que las empresas nuevas encuentren para implantarse en el mercado, es decir las barreras de entrada. Para el desarrollo de la actividad no se necesita de una inversión de gran tamaño, sin embargo, se necesita de experiencia en el mercado en los canales de distribución. Por lo tanto, podemos concluir que las barreras de entrada para la actividad serán de intensidad media.

Una de las características que define la empresa es el hecho de ser distribuidor oficial de las empresas VIVA y ENTEL, lo que supone que nadie podrá comercializar productos de estas marcas en el mercado de influencia.

En el caso de las barreras de salida a la actividad se observa que tienen una intensidad baja, porque son productos de consumo masivo ya que tienen un mercado activo con demanda alta, además no hay demasiados problemas para traspasar el negocio debido a que se encuentra en un sector en desarrollo.

Poder de negociación de los clientes – Baja

El interés principal de los clientes es conseguir precios más bajos posible, y podrán lograrlo, en mayor o menor medida dependiendo del poder de negociación que tengan.

Actualmente los clientes están mucho más informados que en épocas anteriores de los productos que se ofrecen en cualquier tipo de mercado. Herramientas como Internet han permitido un acceso fácil a cualquier tipo de información. En el caso del sector de tecnología no es diferente, los consumidores requieren cada vez de mayores conocimientos respecto a todos los productos que se ofrecen y por tanto son cada vez más exigentes, exigiendo mayor calidad y servicio.

Amenaza de Servicios Sustitutos –Media

Un bien o servicio se considera sustituto de otro aun no siendo de la misma naturaleza, si desempeña la misma función y satisface las mismas necesidades que este. La existencia de productos sustitutos competentes restará atractivo al producto generando, así como a la actividad que lo comercializa.

Actualmente se está generando la venta en línea a través del internet. Lo cual es una amenaza latente que la empresa tiene que estar en constante actualización para así resolver y adaptarse al constante cambio del mercado.

		Tabla 12. Indicadores de Factibilidad.....
Fuerzas	Riesgo	Impacto en la Rentabilidad
COMPETIDORES	Baja	Torre Fuerte se mueve en el ámbito Rural, tiene pocos competidores en el sector. Por lo que no afectara en la ROP de la empresa.
PROVEEDORES	Alto	El giro de negocio de Torre Fuerte es la distribución de productos. La negociación y el buen trato con los proveedores es de vital importancia. Un cierre de contrato de servicio afectara fuertemente en el ROP del negocio.
NUEVOS COMPETIDORES	Media	Para entrar a la distribución de productos se necesita la formalidad tributaria de una empresa bien constituida. Existe pocas empresas que cumplen todas las formalidades. Actualmente no tiene en la mira nuevos competidores , lo dicho no afectara de gran manera al ROP de la empresa.
CLIENTES	Medio	Al ser una empresa en sus inicios existe el riesgo de incertidumbre en la confianza ya que es poca conocida. Afecta en el ROP los clientes que cambian consecutivamente de proveedor.
SUSTITUTOS	Medio	Las grandes distribuidoras no cubren o simplemente no atienden las zonas rurales. Sin embargo la tecnología de compras por internet puede ser una alerta para el negocio que afectaría directamente en las ventas y finalmente al ROP.

Tabla 1. Análisis de la industria con respecto al impacto de la rentabilidad.

3.2. Análisis Interno

3.2.1. Cadena de Valor

Actividades de apoyo

RRHH: Es un área que aún falta mejorar bastante, pues el capital humano de la empresa no está especializado. En general no existe un plan de desarrollo y capacitación. Los sueldos y salarios están de acuerdo a la ley.

Desarrollo Tecnológico: Tecnología limitada en su máxima capacidad.

Infraestructura: se encuentra en su máxima capacidad de utilización. Para el crecimiento de la empresa se requiere una propuesta de ampliación de *layout* para oficinas de la empresa.

Adquisiciones: La colaboración directa con los proveedores logro beneficios para ambos, el alineamiento del proveedor y Torre Fuerte permitió en el transcurso del tiempo eficiencia en la cadena de valor.

Actividades Primarias:

Logística de entrada: Esta es una operación clave, donde se tiene que realizar la planificación del pedido, una cantidad óptima donde se logre cubrir todas las rutas de distribución, tomando en cuenta siempre un stock de reserva. Por esto el área de inventarios tiene que estar alineado con el área de contabilidad y finanzas para evitar el menor riesgo posible.

Operaciones: El *core business* del negocio es la distribución, conocer cada punto de venta, ruta establecida y la cantidad de clientes a visitar lograra mantener la ventaja competitiva de disponibilidad, trabajando en disminuir eventuales impuntualidades en la entrega del servicio. El factor humano es el que juega el rol diferenciador ya que es el estandarte de la empresa, ellos tienen que informar sobre anomalías dentro de las rutas.

Marketing y Ventas: Actualmente la empresa no cuenta con el área comercial, pero hizo esfuerzos en promocionar las marcas autorizadas impulsando en Ferias y colocando imagen en cada punto de venta. El proyecto considera un plan de márketing donde se propone una estrategia en base a las 4P's.

Servicio: El servicio no está en su optimo nivel, se procura cumplir con la totalidad de las rutas de distribución, pero no cuentan un índice que mida la satisfacción del cliente.



Ilustración 4. Cadena de Valor

3.2.2. Factores Clave del Éxito

- Trabajo en equipo, que es la forma de trabajo de Torre Fuerte por el cual obtuvieron grandes resultados.
- Experiencia, lecciones aprendidas en la promoción y apertura de nuevos mercados.
- Apalancamiento adecuado, aprovechando las tasas bajas que el gobierno actual tiene para pequeñas y medianas empresas. Esto ayudo a la empresa al aumento de capital y con esto mayores flujos de caja.
- Talento Humano, personal joven, profesional y comprometido con altas expectativas y ganas de superación.
- Comprensión de mercado de suministros, mira de una forma integral el entorno para aprovechar nuevas oportunidades.
- Modificación del enfoque hacia los proveedores los cuales están vistos como aliados estratégicos, parte fundamental para la empresa Torre Fuerte.

3.3. FODA

A modo de conclusión para el análisis del entorno e interno, se elabora la matriz FODA, donde se explica de una manera amplia la situación que presenta la empresa Torre Fuerte.

MATRIZ FODA

AMENAZAS	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Cambios Gubernamentales, actual gobierno hasta 2020.• Clientes insatisfechos.• Nuevos Competidores.	<ul style="list-style-type: none">• Buenas Relaciones con los proveedores• Rutas de distribución bien establecidas.• Experiencia en el mercado.• Personal comprometido.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• No cuenta con el expertiz en el área tributaria.• No hay dirección estratégica.• Falta de talento gerencial.• No cuenta con la liquidez necesaria para el crecimiento esperado.• Falta de software básico de manejo de control contable, manejo de inventarios.	<ul style="list-style-type: none">• Mercados rurales aun no cubiertos.• Crecimiento del PIB del 3,7 %• Políticas de fomento hacia pequeñas medianas empresas.• Inversión tecnológica del gobierno.• Diversificación de productos, ofrecer en los mismos canales de distribución.• Incremento del Servicio de internet móvil 67 %.• Redes de contactos para entrar a la distribución de nuevos productos.• Entrar a otras industrias para la distribución.

Tabla 2. Análisis FODA

Del análisis FODA se puede observar que existe evidencia suficiente que justifique la necesidad del proyecto que es la profesionalización de Torre Fuerte. Se proyecta un aumento de las inversiones en la industria y muchas oportunidades, sin embargo, para el logro de estas es importante lograr iniciar una cultura estratégica a largo plazo.

Es evidente señalar que existe una gran amenaza, de que, a pesar de los buenos pronósticos de crecimiento en la industria, esta tiene un comportamiento directamente asociado con la economía global del país, por lo cual de darse cambios provocados tanto por variables exógenas como endógenas que podrían afectar al desarrollo del proyecto.

4. Modelo de Negocios CANVAS

a) Socios Clave

- Desarrollar una estrategia de cooperación con los grandes actores del mercado de la tecnología: Celulares, accesorios, tv, laptops.
- Proveedores, que permiten la licencia para distribuir sus productos con el beneficio para ambas partes
- Bancos: Presentar proyecto para el financiamiento para la adquisición de nueva tecnología y para aumento de capital.

b) Actividades clave

- Operaciones: conocer bien las rutas de distribución, minimizando los tiempos de entrega al cliente final.
- Capacitación: estar constantemente actualizado con las promociones que lanza cada producto comercializado de esta manera cada distribuidor es la cara de la distribuidora Torre fuerte.
- Ferias de promoción: en fechas específicas se hace promociones de ferias. Las más importantes son "Feria del Celular", "Feria del día de la Madre" "Feria navideña". En este punto se propone hacer una feria de Liquidación así los productos que no se vendieron estén en liquidación.
- Desarrollo de la marca para fidelización de clientes: Actualmente se pone anuncios en la radio, sin embargo, se pretende la construcción de la marca de una manera más profesional lo cual esta explicado en el capítulo de marketing.
- Participar en eventos del sector tecnológico y realizar actividades de lobby con instituciones reguladoras, con el objeto de estrechar lazos y provechar sinergias.
- Fidelización de los clientes.

c) Recursos claves

- Ampliación de infraestructura productiva: actualmente se incorporaron nuevas personas al equipo Torre Fuerte tanto en puestos de dirección, así como en puestos operativos. Lo cual convirtió en una necesidad la propuesta de traslado del equipo de dirección.
- Implementación de sistema ERP básico, para consolidar el área financiera y contable que permita el registro y proceso de las transacciones históricas que se generan en la empresa, funciones como compras, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar. Posteriormente se debe integrar los sistemas informáticos con la gestión productiva e inventario.
- Incorporación de equipo profesional a la estructura organizacional, se sugiere incluir perfiles óptimos que tengan las aptitudes para el logro del proyecto.

d) Relaciones con los clientes

- Seguimiento de pedidos
- Buena atención al cliente
- Fortalecer las relaciones de clientes estratégicos, a través de atención directa y personalizada de pedidos.

e) Canales

- Ventas a través de rutas de distribución
- Ventas a través de nuestras sucursales en cada región rural
- Ventas por e-mail y sistema de proveedores de Grandes Cadenas
- Teléfono
- Redes Sociales

f) Segmento de clientes

- Tiendas de Barrio
- Quioscos
- Librerías
- Cliente final
- Tiendas Subdealers

g) Propuesta de valor

“Tener una oferta de productos disponibles y de calidad para nuestros clientes, con respuesta oportuna y adecuada a sus necesidades de stock”

- Stock siempre disponible: la propuesta es evitar el quiebre de stock de los clientes.
- Rápido tiempo de despacho. Mantener los tiempos de respuesta de los clientes preferenciales.
- Productos de calidad y seguros: ofrecer garantía de marca Torre Fuerte.
- Disponibilidad y cobertura a nivel rural.

Análisis Modelo de negocio Canvas

<p>Partners Claves</p> <p>Desarrollar una estrategia de cooperación con los grandes actores del mercado de tecnología: Celulares, accesorios, tv, laptops.</p> <p>Bancos: Presentar proyecto para el financiamiento para la adquisición de nueva tecnología y para aumento de capital.</p>	<p>Actividades Claves</p> <p>Operaciones: conocer bien las rutas de distribución, minimizando los tiempos de entrega al cliente final.</p> <p>Ferias de promoción: en fechas específicas se hace promociones de ferias las más importantes son "Feria del Celular"</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>"Tener una oferta de productos disponibles y de calidad para nuestros clientes, con respuesta oportuna y adecuada a sus necesidades de stock"</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Seguimiento de pedidos</p> <p>Buena atención al cliente</p> <p>Fortalecer las relaciones de clientes estratégicos, a través de atención directa y personalizada</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Tiendas de Barrio</p> <p>Quioscos</p> <p>Librerías</p> <p>Cliente final</p> <p>Tiendas Subdealers</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Ampliación de infraestructura productiva</p> <p>Implementación de sistema ERP básico, para consolidar el área financiera y contable</p>		<p>Canales</p> <p>Ventas a través de rutas de distribución</p> <p>Ventas a través de nuestras sucursales en cada región rural</p> <p>Ventas por e-mail y sistema de proveedores de Grandes Cadenas</p> <p>Teléfono</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos Fijos</p> <p>Costos Variables</p> <p>Nuevas Inversiones (tecnología e infraestructura)</p> <p>Nuevo Equipo Profesional</p>		<p>Flujos de Ingreso</p> <p>Mantener volúmenes de venta de los canales de distribución.</p> <p>Aumentar ventas a nuevas Rutas de Distribución.</p> <p>Ventas a nuevo nicho de mercado.</p>		

5. Plan Estratégico

5.1. Misión

Dar acceso tecnológico a todas las áreas rurales de La Paz.

5.2. Visión

Liderar el mercado rural de productos tecnológicos en Bolivia.

5.3. Valores de la Empresa

Espíritu Innovador: Es la capacidad de alterar, buscar e introducir novedades, cambios en los productos o servicios. Es decir, generar valor.

Pasión: trabajar duro por algo que amamos se llama pasión.

Compromiso: ser constante en todas las áreas. Definición de objetivos estratégicos

5.4. Ventaja Competitiva

Disponibilidad, tener los productos en tiempo y forma. Mantener un producto en reserva es conocido como mantener un “*Buffer*” o “*Colchón*” para que el producto no se quede fuera de stock en caso de que la demanda del producto sea importante.

Innovación, si se suma a lo largo del tiempo pequeñas innovaciones, obtendrán al final un servicio producto bastante bueno. Esta innovación se va cultivando dentro, como fuera de la organización. Activos por la innovación, la tecnología, el comercio electrónico, los avances técnicos y que suponen otra vertiente entre las facetas de los clientes.

Accesibilidad, Ubicación, la definición geográfica del establecimiento, es muy influyente para que un cliente decida en que tienda realizara su compra. La ubicación tiene que ver con las características de flujo de tráfico y accesibilidad al establecimiento lugares donde también llega la tecnología en zonas rurales.

5.5. Análisis de la estrategia actual

Este emprendimiento surgió a la cabeza del Sr Luis Torrez y Sra. Mercedes Calle, que con duro esfuerzo de trabajo lograron dar inicio al negocio centro de llamadas. Su misión, trabajo duro y constate, esto permitió la continuidad del negocio, además desde hace tiempo se ha registrado un favorable escenario en el ámbito de la tecnología, lo que, en conjunto con un buen control, han provocado un gran crecimiento de la empresa: dicho crecimiento ha generado que cada vez más compleja su administración y control,

entonces al no poseer un sistema formal de control de gestión, se hace indispensable su diseño y aplicación. A lo anterior, se suma el hecho que no existe una planificación estratégica ni tampoco una segmentación clara de clientes a atacar, solo se ha apoyado en el buen “olfato”, la experiencia y la intuición del equipo gerencial.

Por esto un plan estratégico es imprescindible en la empresa que ayude a establecer objetivos y a recogerlos junto con los métodos de actuación para conseguirlos ayudando a decidir cómo actuar y a comprender y unificar ideas.

5.6. Definición de objetivos estratégicos

Estrategias genéricas

Las siguientes estrategias genéricas se constituyen en los focos estratégicos de Torre Fuerte para el periodo 2018-2022:

- **Estrategia de rentabilizar**

El objetivo de esta estrategia es contribuir a incrementar la rentabilidad de la empresa, maximizando la generación de ingresos. Mediante el aumento de la capacidad productiva en base a la adquisición de nuevas tecnologías y habilitación de nueva infraestructura, con el objetivo de aprovechar las oportunidades de negocio que se presentan a la empresa.

- **Estrategia de Crecimiento**

El objetivo de esta estrategia es invertir en el talento humano, desarrollo y profesionalización de la empresa la estructura organizacional apropiada para los nuevos desafíos propuestos.

5.6.1. Diseño de *Balanced Scorecard*

El diseño de mapa estratégico que guiará a la empresa durante el periodo 2017 – 2018 tiene dos focos importantes:

PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL	Estrategia de crecimiento	Estrategia de rentabilidad
Financiera	Maximizar la creación de valor económico	X	X
Clientes	Mejorar el nivel de servicio	X	
Procesos Internos	Mejorar los procesos de gestión interna		X
Aprendizaje	Fortalecer la gestión del Talento Humano	X	X

Tabla 3. Objetivos generales de las cuatro perspectivas. *Balanced Scorecard*

Tabla 4. Objetivos generales de las cuatro perspectivas. *Balanced Scorecard*

5.6.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos correspondientes a cada objetivo estratégico son los presentados en el Cuadro N°1

PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICOS
Financiera	Maximizar la creación de valor económico	Mejorar la estructura de costos
		Mejorar la estructura de activos
		Ampliar Ingresos
		Mejorar valor para el cliente
Clientes	Precio	Estandarización de la fijación de precios.
		Disminuir costos de adquisición
	Disponibilidad	Eficiencia logística - rotación de inventarios
		Mejorar la relación con los proveedores
		Cobertura total de rutas de distribución
	Atención al cliente	Mejorar la satisfacción de los clientes
		Personalización de clientes Premium
	Accesibilidad	Obtención de tiendas clave
	Identidad de Marca	Construcción de marca Torre Fuerte
	Procesos Internos	Gestión Operacional
Implementar prácticas de buen manejo de inventarios		
Elaboración de pedidos óptimos		
Cobertura de rutas		
Optimizar los tiempos de entrega		
Gestión del Cliente		Entrega de material POP
		Implementar buenas prácticas de atención
		Implementar buenas prácticas de manejo de cierre de caja de efectivo.
		Actualizar cartera de clientes según importancia.
		Programa de lealtad
Procesos Innovación		Renovar tecnologías que posee la empresa
		Obtener nuevas formas de pago
Procesos Reguladores y Sociales		Iniciar un impacto a la sociedad

Aprendizaje	Capital Humano	Diseño de proceso de reclutamiento y estandarización de capacidades.
		Desarrollo de habilidades de liderazgo y técnicas
	Capital de Innovación	Automatización de procesos de control contable , paquete básico de ERP
	Capital Organizativo	Desarrollar una cultura de innovación orientada en el cliente.
		Desarrollar la cultura propia de Torre Fuerte, identidad de marca.
	Desarrollar un plan de comunicación	

Tabla 5. Objetivos Específicos. Balanced Scorecard

5.6.3. Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico de Torre Fuerte presenta la relación causa - efecto entre los Objetivos estratégicos formulados en el contexto de cuatro perspectivas. A continuación, se describe de manera gráfica como genera valor la empresa de forma sostenible.

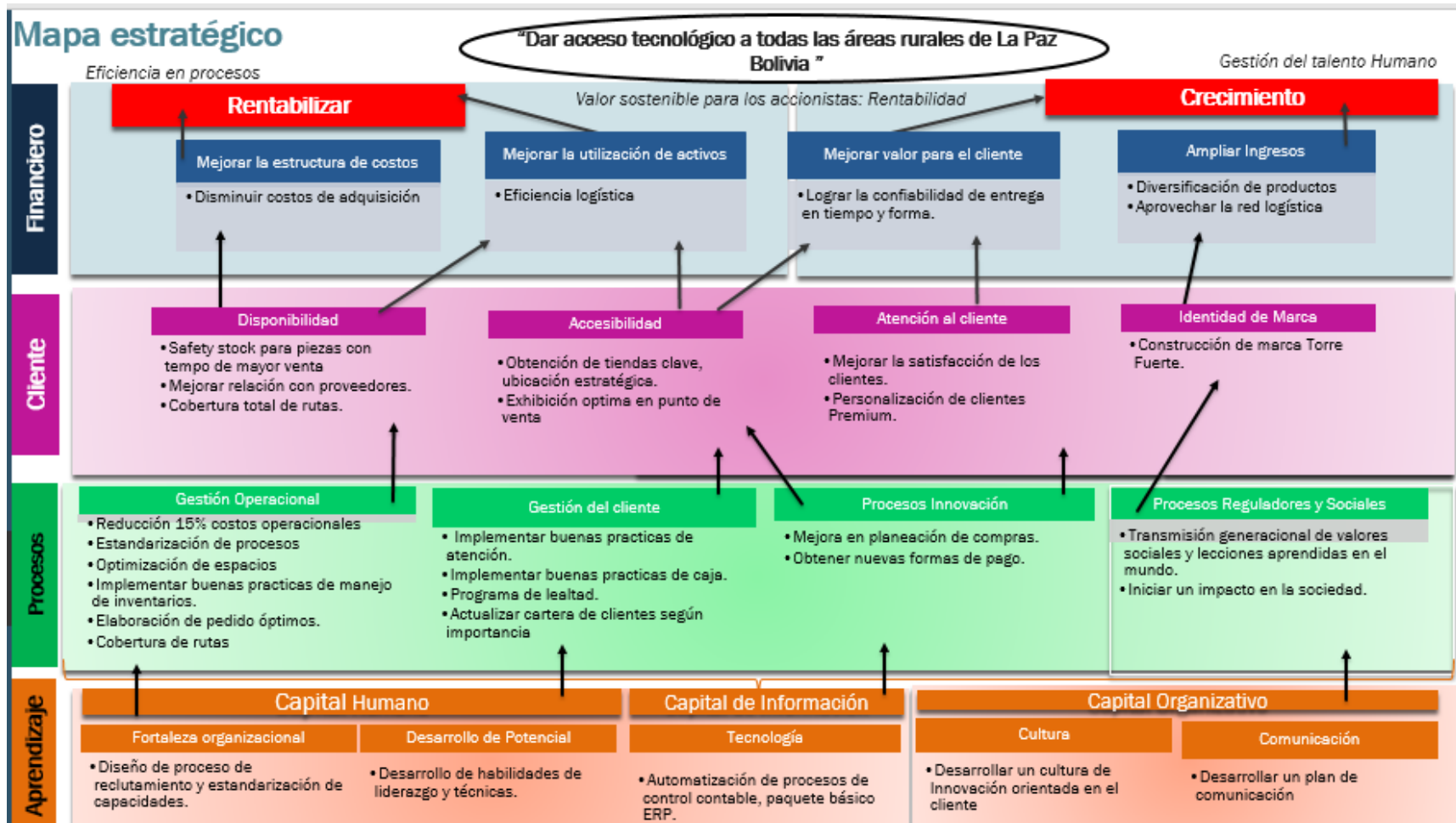


Ilustración 5. Mapa estratégico Torre Fuerte

5.6.4. Indicadores de Desempeño y Metas

Los indicadores de desempeño y sus respectivas metas correspondientes a los objetivos específicos del plan estratégico 2018 – 2020 de Torre Fuerte se muestran a continuación.

Indicadores perspectiva financiera

Rentabilidad del Patrimonio (ROE): mide cuan efectiva es la empresa en generar retornos para los accionistas o dueños del capital.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100\%$$

Aumentar la utilidad: En este caso lo que se necesita es identificar indicadores que den cuenta del aumento de utilidades de la empresa, en base a esto se establecieron los siguientes indicadores.

Variación de utilidad neta: este indicador mide el porcentaje de variación mensual que ha tenido la utilidad neta producto de las acciones realizadas en los canales de distribución. Este indicador cuantifica claramente la conducta financiera que ha tenido la empresa durante un mes.

$$\text{Variación de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad del mes}_i}{\text{Utilidad neta mes}_{i-1}} \times 100\%$$

Ventas mensuales: Indicador que cuantifique la cantidad de ingresos que se reciben mes a mes en la empresa.

Variación de ventas: este indicador determina la variación en el comportamiento que han tenido las ventas mensuales de la organización.

$$\text{Variación de ventas} = \frac{\text{Ventas mes}_i - \text{Ventas neta mes}_{i-1}}{\text{Ventas neta mes}_{i-1}} \times 100\%$$

Indicadores perspectiva de clientes

Índice de reclamos: Este indicador mide el porcentaje de descontento que han tenido los clientes de la empresa con respecto a la atención y/o calidad del producto.

$$\text{Indice de reclamos} = \frac{\text{Clientes que reclaman en el mes } i}{\text{Total de clientes en el mes } i} \times 100\%$$

Indicadores perspectiva de procesos

Rotación de Inventarios: Que es la proporción entre las ventas y las existencias promedio e indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.

$$\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{\text{Ventas Acumuladas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{No de veces}$$

Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Mantener a los trabajadores capacitados: Este indicador da a conocer la cantidad de trabajadores que han recibido capacitación oportuna trimestralmente.

$$\text{Indice de personal capacitado} = \frac{\text{Cantidad de trabajadores capacitados trim } i}{\text{Cantidad de trabajador trim } i} \times 100\%$$

Índice de satisfacción de los trabajadores: Este indicador da a conocer el porcentaje de trabajadores satisfechos durante el transcurso de un mes en la empresa. Cabe destacar que para el cálculo se tomaran como base los resultados de la encuesta de satisfacción de los trabajadores. Anexo.

$$\text{Indice satisfaccion trabajadores} = \frac{\text{Trabajadores satisfehos en el mes } i}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100\%$$

CUADRO RESUMEN MECANISMOS DE CONTROL POR OBJETIVOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICOS	INDICADOR	INICIATIVAS
Financiera	Rentabilizar, Lograr una rentabilidad sostenida	Mejorar la estructura de costos	Rentabilidad Patrimonial ROE	10 % aumento de utilidad
		Mejorar la estructura de activos	Rotación de activos	
		Ampliar Ingresos	% incremento o decremento de ventas	1. Presentar nuestro catálogo de servicios y nuestras canales de distribución. 2. Reunión de gerencia general con gerencia comercial
	Crecimiento, ampliar el segmento de mercado	Mejorar valor para el cliente	% incremento o decremento de ventas	1. Desarrollar estrategia de márketing 2. Reunión de gerencia general con gerencia comercial
Cientes	Precio	Estandarización de la fijación de precios.	Índice de productividad	
		Disminuir costos de adquisición	economías de escala	1. Desarrollar plan de operaciones 2. Reunión de gerencia general y gerencia de operaciones
	Disponibilidad	Eficiencia logística - rotación de inventarios	% de clientes atendidos	1. Reunión de gerencia general y gerente de operaciones 2. Incentivos por logro de metas cumplidas
		Mejorar la relación con los proveedores		
		Cobertura total de rutas de distribución		
	Atención al cliente	Mejorar la satisfacción de los clientes	% de clientes Premium	Incentivos de compra por volumen alto
Personalización de clientes Premium				

PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICOS	INDICADOR	INICIATIVAS
Clientes	Accesibilidad	Obtención de tiendas clave	Número de centros de centros de atención Torre Fuerte	1. Búsqueda constante de lugares de mucho flujo de personas.
	Identidad de Marca	Construcción de marca Torre Fuerte	% de clientes que identifican el logo	1. Implementación de misión, visión, valores y logos en todas las áreas de Torre Fuerte.
Procesos Internos	Gestión Operacional	Reducción de costos operacionales	% de incremento o decremento de costos	1.Reuniones semanales de gerencia general y gerente de finanzas
		Implementar prácticas de buen manejo de inventarios	Indicador de rotación de inventarios	1.Capacitación de manejo de Inventarios óptimos
		Elaboración de pedidos óptimos	% de pedidos rechazados	1. Coordinación previa a los pedidos 2. Reunión interna semanal de gerente de finanzas y bodegas.
		Cobertura de rutas	% de clientes no visitados	1. Conocimiento completo de todas las rutas de distribución.
		Optimizar los tiempos de entrega	% de disminución en tiempos de entrega por cliente	1.Capacitación de dominio de ruta
	Gestión del Cliente	Entrega de materia POP	% de reposición de imagen entregada	1. Envío de fotos con reposición de imagen
		Implementar buenas prácticas de atención	% de quejas	1. Conocimiento de protocolo de atención
		Implementar buenas prácticas de manejo de caja.	% de faltantes de caja	1.Capacitaciones de manejo de efectivo
		Actualizar cartera de clientes según importancia	% incremento o decremento de clientes Premium	1.Actualización constante de cartera de clientes
		Programa de lealtad	% de quejas	1. Capacitación de atención al cliente 2. Difusión de Protocolo de atención

PERSPECTIVA	OBJETIVO GENERAL		OBJETIVO ESPECÍFICOS	INDICADOR	INICIATIVAS
Procesos Internos		Procesos Innovación	Automatización de procesos de control contable , paquete bacisco de ERP	5 cotizaciones del mercado de software	1. Búsqueda de software en ámbito nacional. 2 Búsqueda de software ámbito internacional
			Obtener nuevas formas de pago	5 cotizaciones de contrato con empresa <i>ecomerce</i>	1. Búsqueda de software en ámbito nacional. 2 Búsqueda de software ámbito internacional
		Procesos Reguladores y Sociales	Iniciar un impacto a la sociedad	Numero de eventos realizados en zonas rurales	1.Actividades sociales en niños , jóvenes 2.Charlas de liderazgo personal
Aprendizaje		Capital Humano	Diseño de proceso de reclutamiento y estandarización de capacidades.	6 nuevos operarios contratados	1. Desarrollar cargos 2. Desarrollar selección de candidatos. 3. Entrevista a seleccionados. 4. Contratación e inducción.
			Desarrollo de habilidades de liderazgo y técnicas	Numero de capacitaciones de liderazgo realizadas	1.Desarrollar capacitaciones de liderazgo
		Capital de Innovación	Desarrollar una cultura de innovación orientada en el cliente.	Numero de ideas presentadas al mes	1.Premio a las mejor idea de área
		Capital Organizativo	Desarrollar la cultura propia de Torre Fuerte, identidad de marca.	Percepción del alcance de la misión de la empresa	1.Número de personas que tienen el conocimiento de la misión

Tabla 4. Cuadro de Mando Integral Torre Fuerte

6. Plan de Marketing

Las estrategias genéricas que tiene la empresa son sus dos pilares fundamentales: estrategia de rentabilizar y crecimiento cuyo fin es maximizar la generación de ingresos.

El área de Marketing contribuirá al logro de estas estrategias genéricas moviendo la 4'ps.

6.1. Estrategia

Se propone la estrategia de enfoque ya que se escoge un nicho de mercado, la empresa Torre Fuerte pretenderá especializarse en las tiendas de barrio con nuestros canales de distribución en zonas rurales del departamento de La Paz.

De esta manera se puede optimizar la estrategia para el seguimiento del objetivo e ir marcando la ventaja competitiva que es la disponibilidad.

6.2. Marketing mix

Servicio

Producto/servicio se define como un satisfactor de necesidades y deseos. Para cumplir este rol. El servicio va agregando valor para convertirse en el objeto de deseo de los consumidores. Cada nivel de servicio es un agregado de valor, que en su conjunto conforman la oferta de valor que adquiere el consumidor.

- **Servicio Básico**

Distribución de crédito mediante tarjetas prepago, recarga electrónica para satisfacer las necesidades de las vendedoras de tiendas de barrio en zonas rurales del departamento de la paz.

- **Servicio Real**

La distribución de recarga en los canales con un servicio de calidad, rápido, seguro y confiable. Además de sucursales donde el cliente pueda encontrar el servicio ofrecido.

- **Servicio Esperado**

Eficiencia en sus canales de distribución entregando información constante acerca las promociones mensuales de los proveedores de telefonía. También es importante mencionar que las sucursales puedan ofrecer una buena experiencia de compra como wifi gratis, temperatura, entre otros. Finalmente ofrecer un servicio post venta.

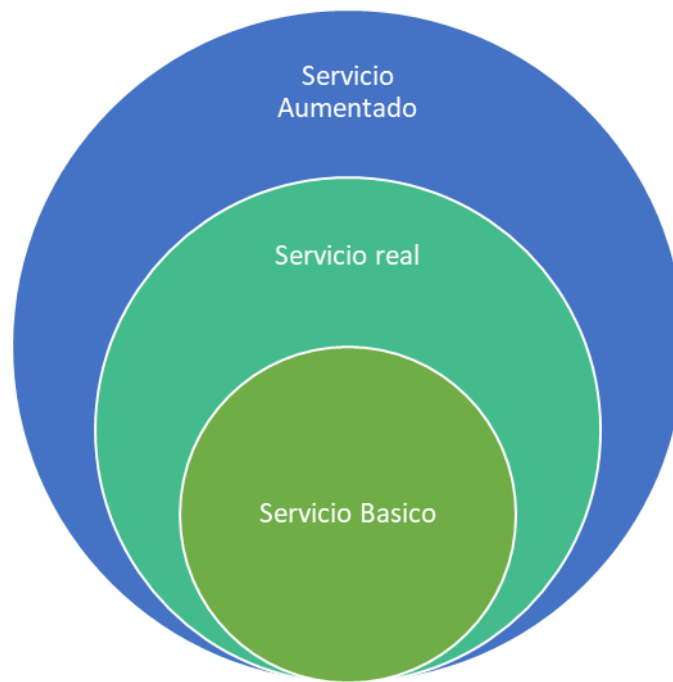


Ilustración 6. Nivel de servicio

Precio

El precio en este tipo de productos viene dado por la empresa productora. Torre Fuerte realiza la distribución de crédito vendiendo sus productos

Sin embargo, hay un factor importante que no se puede dejar afuera, los volúmenes de venta, por lo que la distribuidora de todas formas estará dispuesta a hacer descuento dependiendo de los volúmenes de venta.

Los rangos de precios y descuento serán los siguientes

Rangos de precios según volumen de venta	Descuento
Cantidad de tarjetas	Máximo descuento permitido
ARRIBA DE 50 u	3 %
ARRIBA DE 100 u	5%

Tabla 5. Rangos de precios según volumen de venta

Esto no quiere decir que sea obligatorio hacer estos descuentos, sino que es el máximo descuento que los vendedores se pueden permitir y ellos administran para después reportarlo.

El precio es uno de los elementos de marketing que tiene más influencia directa sobre los beneficios que obtiene la empresa. Además, este no solo define el margen que se obtiene por cada venta, sino que también es determinante en la imagen que los clientes perciben del producto o servicio que se ofrece.

Hay numerosos factores que influirán en la fijación de los precios, entre ellos se destacan:

- El precio de adquisición de producto que se van a distribuir.
- El tipo de producto, en cuanto a sus beneficios, ventajas, características y necesidades que satisface.
- La sensibilidad al precio del público objetivo al que se dirige.
- El posicionamiento del producto en el mercado

Por otra parte, existen tres métodos para establecer la estrategia de precios. A continuación, se especificará en que consiste cada uno de ellos.

- Fijación de precios basados en costes: consiste en añadir un margen a los costes unitarios. Ofrece la ventaja de que el precio siempre va a ser mayor al coste de producción o adquisición.
- Fijación de precios basada en la competencia: se trata en analizar los precios de la competencia para fijar un precio inferior.
- Fijación de precios basados en la demanda: Se fundamenta en que es la demanda la que fija el precio de venta, que dicho precio se fija en función del importe que está dispuesto a pagar el consumidor por adquirir un producto determinado.

En este caso y teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, la política de precios que la empresa objeto de estudios es el de ofrecer precios basados en la competencia, pero al mismo tiempo estos deberán ser mayores a los costes de producción o adquisición.

Promoción

La promoción de los productos y servicios de la distribuidora, será de manera directa, es decir ofreciendo los servicios y productos diariamente a todo el mercado potencial de la zona que en un principio cubrirá la distribuidora.

Esta acción puerta a puerta ha logrado generar grandes lazos entre la distribuidora y los clientes para que estos conozcan la calidad de servicio y de esta manera los clientes sientan la diferencia que se genera en un servicio profesional.

Por otra parte, Torre Fuerte tiene que estar presente tanto en redes sociales como también en la comunidad rural, para esto se presenta el siguiente diagrama que muestra de manera amplia como se llevara a cabo la promoción.



Ilustración 7. Plan de Comunicación Marketing

Plaza

Actualmente la empresa atiende 4 zonas rurales del departamento de la paz

Localidad	Cantidad de Rutas	Puntos atendidos (Tiendas)
Viacha	15	700
Tilata	4	200
Desaguadero	6	240
El Alto	10	80

Tabla 6. Zonas rurales del departamento La Paz

El proceso de distribución se muestra en la siguiente gráfica:



Ilustración 8. Distribución Física

SEGMENTACIÓN

Segmento meta

Se pudieron identificar 3 segmentos:

Tiendas de Barrio: son pequeñas unidades económicas que son fuente de ingresos para muchas familias. Estas se les puede categorizar según el volumen de ventas mostrados a continuación.

Quioscos: son pequeñas ventas situadas en lugares públicos que permite al cliente final realizar múltiples acciones.

Ambulantes: que es un canal de venta poco usual, son personas que ambulan en ferias rurales importantes promocionando la venta de tarjetas de todas las compañías.

Otros: en este canal entran ventas como farmacias, colegios, librerías, cuarteles entre otros.

Canal de Venta	No
Tiendas de Barrio	889
Quioscos	185
Ambulantes	74
Otros	55
Total	1203

Tabla 7. Canales de Venta

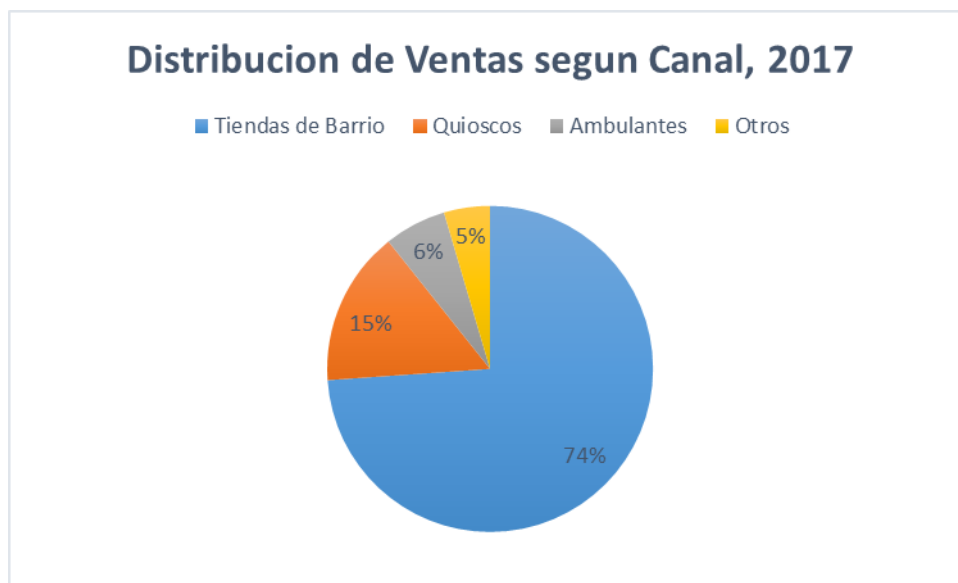


Ilustración 9.. Distribución de ventas según Canal

Para el caso se estudió, se escogerá el segmento meta de tiendas de barrio ya que aporta el 74 % de ventas a la empresa Torre Fuerte.

Puntos de venta

Actualmente se cuenta con dos sucursales, la principal está ubicada en Viacha en la plaza principal. La segunda se encuentra en desaguadero en una avenida de mucha afluencia de personas.

7. Plan de Operaciones

7.1. Programa de atención

Objeto

Asegurar la utilización de un lenguaje estandarizado en la atención de una visita (cliente actual y/o potencial) a una tienda de experiencia; generando confianza y una impresión positiva al momento de atender los requerimientos del cliente.

Alcance

El protocolo será aplicado en todas las Tiendas, canales de Distribución. Todo el personal de tiendas que tenga contacto con clientes deberá aplicar el mismo.

Responsabilidades

Es responsabilidad de la Administración, asegurarse del cumplimiento de este Protocolo de atención por parte de los cajeros, recepcionista servicio técnico en todas las tiendas de experiencia.

Mecanismo de control

- El cumplimiento del protocolo será evaluado en las Mediciones de Calidad y también en las evaluaciones realizadas por los Administradores Regionales Gerente de Servicio al Cliente y Gerentes de Ventas de Ciudades del eje troncal.

Reglas generales

1. Cuando el personal de contacto con el cliente atiende debe utilizar términos de cortesía y los speechs definidos, que deben ser de conocimiento de todo el personal de las Tiendas propias.
2. Para recibir al cliente debe prepararse con:
 - Correctamente Uniformado
 - Material de escritorio
 - Imagen personal adecuada
 - Aspecto prolijo
 - Actitud positiva
 - Atención al cliente no verbal
 - Anticiparse y recibir al cliente
3. Evitar el uso de diminutivos o muletillas.
4. Cuidado con el lenguaje corporal, con buena postura.
5. El tono de voz con el que se atiende de ser claro, con una correcta modulación, la vocalización y seguridad en la información brindada.
6. Barreras de una buena comunicación:
 - Tecnicismos
 - Egocentrismo
 - Sarcasmo
 - Irritabilidad
 - Mala vocalización
 - Imprecisiones
 - Discriminación
7. Evitar usar frases negativas, esto lleva al cliente a respuestas con un "no"
8. Para cerrar la atención repasar la solución ofrecida.
9. Mantenga una predisposición a atender desde el principio eso quiere decir, mire al cliente a los ojos, sonría y salude.
10. Respete el espacio corporal del cliente, es decir no debe estar ni muy cerca ni lejos.

7.2. Programa de ventas

Objeto

Dibujar un escenario lo más cercano a la realidad posible, para poder adoptar una estrategia comercial usando técnicas de ventas que le permita al personal Torre Fuerte aprovechar los recursos al máximo de la manera más eficiente para cerrar una venta.

Alcance

El programa será aplicado a cada nuevo integrante

El programa será aplicado en todas las Tiendas, canales de Distribución. Todo el personal que esté realizando una venta o servicio, tenga contacto con clientes deberá aplicar el mismo.

Responsabilidades

Es responsabilidad de la Administración, asegurarse del cumplimiento de este Programa Interno de Ventas.

Procedimiento

A) Dar la bienvenida a todos los participantes, orientándolos al programa de ventas.

B) Evolución de necesidades del ser humano, a largos rasgos conocer las necesidades primarias y secundarias que el ser humano tiene como subsistencia, protección, vivienda, entendimiento, participación en la sociedad, ocio, creación, identidad libertad.

C) Tips para detectar las necesidades del cliente como: conocer a los clientes desde el punto de recopilar información sobre ellos y procesarlo, establecer una relación de confianza con el cliente, hacer y estudiar una lista de clientes para segmentar a grupos con necesidades similares, preparar las ofertas para cubrir las necesidades del grupo segmentado, intentar superar las expectativas para ofrecer algo más y prestar mucha atención a las objeciones y quejas que son una gran fuente de información para cualquier empresa, para Torre Fuerte la diferencia es darle seguimiento y solución a las objeciones las cuales nos han permitido crecer en el rubro que encaminamos.

D) Manejo del método AIDA: es un proceso del cual Torre Fuerte usa convirtiendo la motivación de nuestro cliente en acción. A continuación, se detalla el significado de AIDA y se presenta con ejemplos y dinámicas al personal que se está capacitando en Torre Fuerte.

- A.- Atención: Despertar la curiosidad del cliente llamando su atención en el producto y/o servicio que ofrecemos. para llamar la atención en el cliente Torre Fuerte se enfoca en la cortesía y respeto, con una sonrisa amigable con lenguaje corporal y facial, con clara demostración

de interés y sus intereses, preguntando con inteligencia y haciéndolo saber que es importante para nosotros.

- I .- Interés: Generar interés en los beneficios, ventajas y características que tiene los productos y servicios de Viva Torre Fuerte, siempre aclarando que las características físicas no es el beneficio final, sino aquello que puede hacer con el producto o servicio, como ganar tiempo, facilidad en la comunicación, ahorro en la compra de paquetes, garantía y promociones constantes de lo adquirido.
- D .- Deseo: Emocionalmente, demostrar que el producto o servicio es de gran utilidad y que le brinda solución a la persona.
- A .- Acción: Conducir a nuestro cliente potencial a realizar la acción de compra, mostrándole y guiándole que siempre puede realizar un servicio posventa.

E) Feedback

F) Entrega de copias al personal y firma por recibir la capacitación.

Torre Fuerte en su inquietud de mejorar los procesos y programas con los que ya cuenta, tiene también Alianzas estratégicas con entidades bancarias, las cuales brindan constantemente al personal de Torre Fuerte, capacitación en detección de billetes falsos y entre otros.

7.3. Software SIC-JAC

El software contable SIC- JAC es un sistema de gestión de información administrativa y contable diseñado para responder a sus necesidades en cuanto al manejo de la información contable, sistematiza, mecaniza y simplifica al máximo el trabajo diario, con la inserción de información correcta el software registra y procesa esta información. Su diseño amplio y su flexibilidad le permiten aplicar al proceso contable a diferentes tipos de empresas en cuanto a inicio y cierre de periodos:

Comercial (Enero a Diciembre)

Industrial (Abril a Marzo)

Industrial (Abril a Marzo)

Agropecuaria (Julio a junio)

Minera (Octubre a septiembre)

7.3.1. Características del software

Automatiza los procesos de las empresas, favoreciendo la correcta toma de decisiones de manera sencilla, eficiente y productiva.

- Multiempresa puede manejar hasta 99 empresas por cada instalación y crear gestiones sin límite.
- Multiusuario permite personalizar a los usuarios (nivel de usuario)
- Exporta datos a formato Excel.
- Bimonetaria, moneda nacional (Bs.) y moneda extranjera (US\$)
- Plan contable definible por el usuario.
- Consolidación de empresas.
- Respaldo de la información (Backup).
- Proporciona diversos reportes y documentos de trabajo.
- Niveles de seguridad por usuario.
- Amigable
- Fácil de usar
- Funcionamiento total en red local (Multiusuario)
- No requiere computadoras de alta capacidad.

Objetivos

- Optimizar los procesos contables.
- Procesar y mantener actualizada la información contable.
- Brindar asesoramiento permanentemente al cliente para obtener mayor rendimiento del software.
- Seguir asesoramiento permanentemente al cliente para obtener mayor rendimiento del software.

Asesoría y capacitación

Ofrecemos capacitación ilimitada en el manejo operativo de nuestros módulos con videos tutoriales que permiten su consulta en cualquier momento, además le ofrecemos asesoría vía teléfono, en el caso de no poder solucionar su consulta vía teléfono, realizamos una visita para solucionar el problema. Brindamos nuestro mejor esfuerzo en contestar sus preguntas de las más sencillas hasta ayudarlos.

8. Plan del Talento Humano

Para Torre Fuerte es vital el Talento humano, una organización de recursos humanos altamente calificados que permita una selección de personal adecuada, procesos de capacitación continua, evaluación del desempeño y desarrollo de planes de carrera. En un mercado altamente competitivo, es importante mantener el talento motivado con incentivos para la obtención de objetivos, al igual que un diseño de plan de carrera y promoción que permita al empleado mantener la lealtad con la empresa, porque considera a la empresa como un buen lugar para trabajar y desarrollarse profesionalmente.

8.1. Estructura organizacional

El comportamiento organizacional permite comprender y mejorar la gestión de las personas en la organización, incrementando sus destrezas, motivaciones y liderazgo, creando así una ventaja competitiva a largo plazo.

Para que la empresa Torre Fuerte cumpla los objetivos propuestos, debe estar alineada con el recurso humano de la organización, por lo tanto, es indispensable tener en cuenta: un proceso de gestión del talento que tiene que empezar desde la primera etapa, reclutamiento, selección de personal, identificación de perfiles, gestión del conocimiento y organigrama.

Este proceso permite seleccionar a las personas con las competencias requeridas por la organización; esto es, profesionales con conocimiento, habilidades y buenas conductas; que estén ocupando los cargos necesarios en el momento correcto y con un perfil consistente con los requisitos de los cargos.

A este respecto, William B. Werther, Jr, y Keith Davis definen selección de personal de la siguiente forma: el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir cuales solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo, termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Cuando la selección no se efectúa adecuadamente el departamento de personal no logra los objetivos determinados. La selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

El tema en la selección de personal es importante, ya que por medio de este se dará valor agrado a la empresa, brindándole información que fortalezca el área de gestión humana, en sus procesos de selección de personal. Esto será de utilidad para seleccionar profesionales idóneos, y, por consiguiente, hacer crecer el activo más valioso de las organizaciones: su gente. (Suescun, 1996).

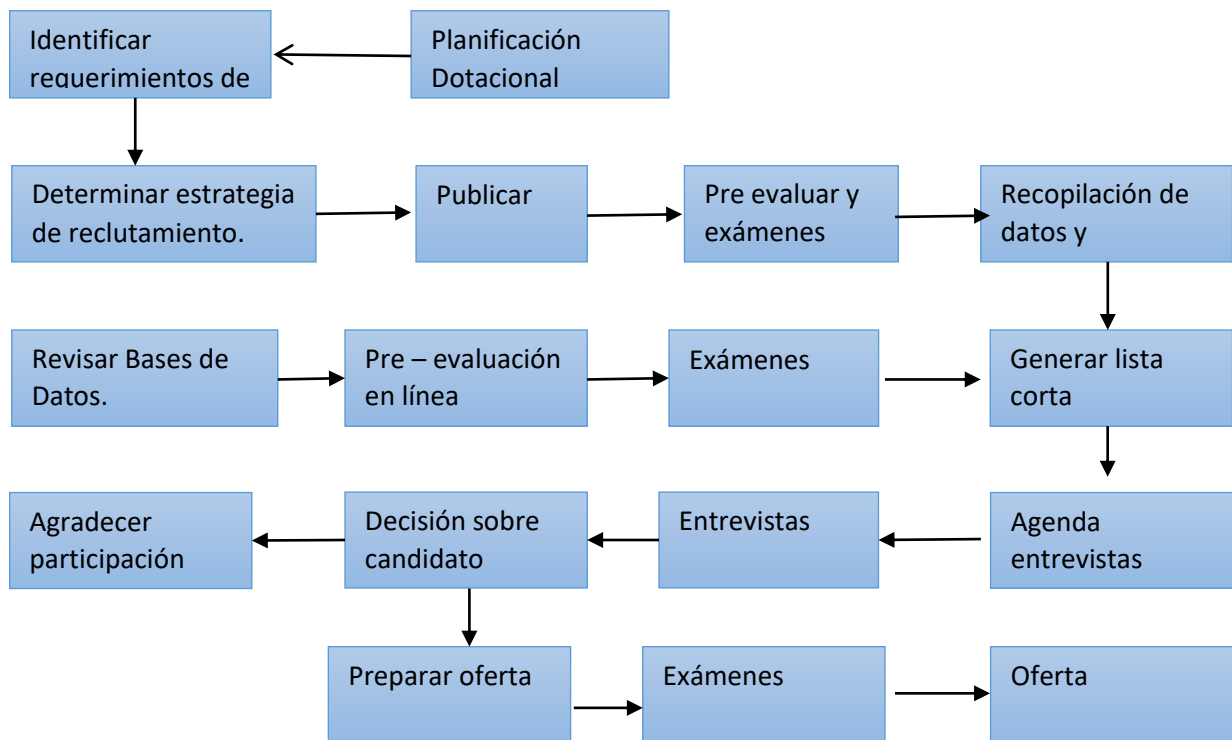


Ilustración 10. Proceso de Reclutamiento y Selección

8.2. Definición de perfiles

Toda la propuesta de definición de perfiles se mostrará en Anexos.

Proceso de reclutamiento

Una selección de personal competente y adecuada para cada uno de los puestos de trabajo de una organización es básica para su productividad. Hay numerosas técnicas utilizadas para la selección del personal, estas han evolucionado en gran medida estos últimos años y son cada vez más complejas e innovadoras.

Proceso de Inducción

El proceso de inducción es determinante para alinear al nuevo personal con la empresa. Este proceso consiste en brindarle a los empleados la información respecto a los valores y antecedentes de la empresa, así como su área de acción y puesto específico, para que puedan desarrollar sus actividades de manera satisfactoria.

Cargos y Funciones

Los diferentes Cargos y Manual de funciones se detalla en Anexos.

Remuneraciones

Actualmente Torre Fuerte cuenta con personas que trabajan medio tiempo y tiempo completo en horarios de oficina. En la actualidad el salario mínimo nacional es de 2000 bolivianos y fue establecido por el Decreto Supremo 3161 del 1 de mayo del 2017. Esta posición de la política salarial, va afectar duramente al sector privado, sobre todo a las empresas pequeñas y medianas.

9. Plan Financiero

9.1. Ingresos del Proyecto

Los ingresos se dan por la distribución de productos de telefonía, licencias autorizadas para la comercialización de VIVA, ENTEL y TIGO en zonas rurales específicas. Los ingresos vienen por la comercialización de venta de tarjetas con los diferentes cortes por tarjeta, ingreso por recarga a todos los subdealers con previa asignación de número abonable, ingreso por venta de sims solo habilitado a subdealers con código de activación y finalmente ingreso por comisiones que se recibe mensualmente por el tráfico de llamada, uso de internet, mensajes de texto que realiza una línea activa nueva.

En seguida se muestra la tabla de los ingresos. Para fines de mejor visualización, se exhibe sólo del período 2018 al 2022.

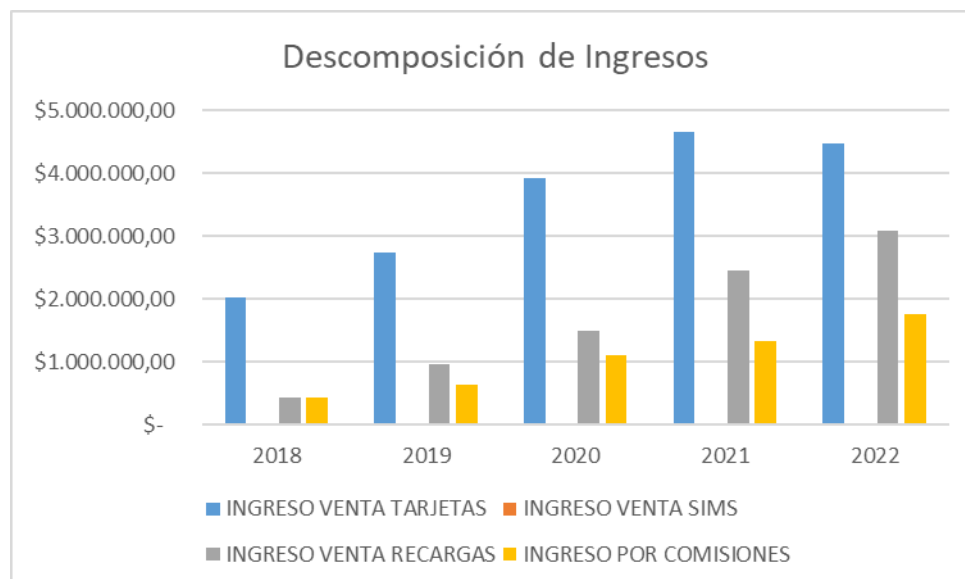


Ilustración 11.. Descomposición de Ingresos

INGRESOS	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESO VENTA TARJETAS	\$ 738.951,65	\$ 979.176,22	\$ 1.468.764,32	\$ 1.909.393,62	\$ 2.100.332,98
INGRESO VENTA SIMS	\$ 246.317,22	\$ 326.392,07	\$ 489.588,11	\$ 636.464,54	\$ 700.110,99
INGRESO VENTA RECARGAS	\$ 410.528,69	\$ 543.986,79	\$ 815.980,18	\$ 1.060.774,23	\$ 1.166.851,66
INGRESO POR COMISIONES	\$ 246.317,22	\$ 326.392,07	\$ 489.588,11	\$ 636.464,54	\$ 700.110,99
TOTAL INGRESOS	\$ 1.642.114,78	\$ 2.175.947,14	\$ 3.263.920,72	\$ 4.243.096,93	\$ 4.667.406,63

Tabla 8. Ingresos por canal Físico y Online.

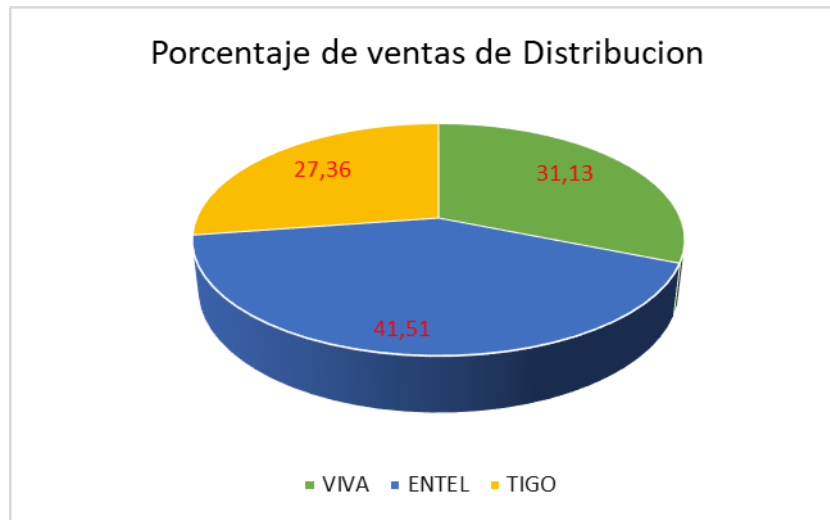


Ilustración 12.. Porcentaje de ventas Distribución.

9.2. Egresos del proyecto

9.2.1. Costos de ventas

Se consideran costos de ventas los relacionados con la adquisición de producto a proveedores Viva, Entel y Tigo, arriendo de locales comerciales, salarios de personal en relación con la venta.

9.2.2. Costos de distribución y administración

Se consideran costos de distribución los relacionados con manejo de materiales y almacenaje del producto. Transporte *inbound* (desde el proveedor a la bodega) y transporte *outbound* (desde la bodega al punto de venta) se incluyen en esta cuenta.

Se consideran costos de administración los relacionados con remodelaciones a locales comerciales o infraestructura de almacén, así como la nómina de personal administrativo.

COSTOS	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de ventas					
COSTO DE COMPRAS DE PRODUCTOS TARJETAS	\$ 708.108,90	\$ 932.299,78	\$ 1.348.449,67	\$ 1.547.998,37	\$ 1.180.548,38
COSTO DE COMPRAS DE PRODUCTOS SIMS	\$ 21.571,84	\$ 25.729,03	\$ 29.014,13	\$ 30.934,02	\$ 36.197,55
COSTO DE COMPRAS DE PRODUCTOS RECARGAS	\$ 702.808,73	\$ 954.623,11	\$ 1.612.939,58	\$ 2.362.556,37	\$ 2.957.268,84
Costo de Distribución y Administración					
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 70.014,51	\$ 77.015,97	\$ 78.657,81	\$ 84.017,42	\$ 86.432,92
COSTO POR PAGO DEALER	\$ 10.637,09	\$ 11.700,80	\$ 14.306,88	\$ 15.253,58	\$ 17.849,03
COSTO DE COMERCIALIZACION	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
COSTOS TOTALES	\$ 1.513.661,08	\$ 2.001.888,69	\$ 3.083.888,07	\$ 4.041.279,76	\$ 4.278.816,73

Tabla 9. Egresos del proyecto

9.3. Inversión

La inversión incluye lo necesario para preparar y sustentar las propuestas del proyecto. Es así que se contemplan acciones específicas como la adquisición de un software de gestión contable, la remodelación de instalaciones, cambio de nombre de la marca, contratación de un miembro externo del directorio. Las inversiones se detallan en Anexo 15.

9.4. Evaluación Económica

El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión.

Con toda la información, se estructuró el flujo de caja del proyecto para un horizonte de inversión de 5 años. Anexo 17.

	Evaluación Económica (Cifras en US\$)					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 1.642.114,78	\$ 2.175.947,14	\$ 3.263.920,72	\$ 4.243.096,93	\$ 4.667.406,63
Gastos		\$b 1.513.661,08	\$b 2.001.888,68	\$b 3.083.888,07	\$b 4.041.279,76	\$b 4.278.816,73
Ingresos - Gastos (EBITDA)		\$ 128.453,70	\$ 174.058,46	\$ 180.032,65	\$ 201.817,17	\$ 388.589,90
Depreciación		\$ -	\$ 2.345,00	\$ 2.345,00	\$ 2.345,00	\$ 2.345,00
Resultado Operacional		\$ 128.453,70	\$ 171.713,46	\$ 177.687,65	\$ 199.472,17	\$ 386.244,90
Impuesto Ganancia		\$ 32.113,42	\$ 42.928,37	\$ 44.421,91	\$ 49.868,04	\$ 96.561,23
Flujo de Caja		\$ 96.340,27	\$ 131.130,10	\$ 135.610,74	\$ 151.949,13	\$ 292.028,68
Inversión	\$ 120.000,00					
Flujo Libre de Caja	\$ (120.000,00)	\$ 96.340,27	\$ 131.130,10	\$ 135.610,74	\$ 151.949,13	\$ 292.028,68
Deuda Adquirida	\$ 70.000,00					
Amortización		\$ 11.019,00	\$ 12.341,00	\$ 13.822,00	\$ 15.880,00	\$ 17.338,00
Intereses		\$ 4.800,00	\$ 7.078,00	\$ 5.597,00	\$ 3.938,00	\$ 2.081,00
Flujo de caja financiero neto	\$ 70.000,00	\$ 15.819,00	\$ 19.419,00	\$ 19.419,00	\$ 19.818,00	\$ 19.419,00
Flujo de caja financiero	\$ (100.000,00)	\$ 80.521,27	\$ 111.711,10	\$ 116.191,74	\$ 132.131,13	\$ 272.609,68

Tabla 10. Flujo de cajas

Como resultado se observa los indicadores de factibilidad del proyecto:

VAN	385.991	Impuesto a las Utilidades	25%
TIR	97%	Costo de Capital	12%

Tabla 11. Indicadores de Factibilidad

Es importante anotar que indicadores como el VAN, que resultó ser positivo e igual a \$ 385.991 y TIR del 97 % que resulto ser mayor que la tasa de descuento definida, destacan la solidez financiera del proyecto.

10.GESTIÓN DEL RIESGO DEL PROYECTO

10.1. Identificación de riesgo crítico del proyecto

Se utiliza un diagrama Ishikawa para la identificación de riesgo en el proyecto.

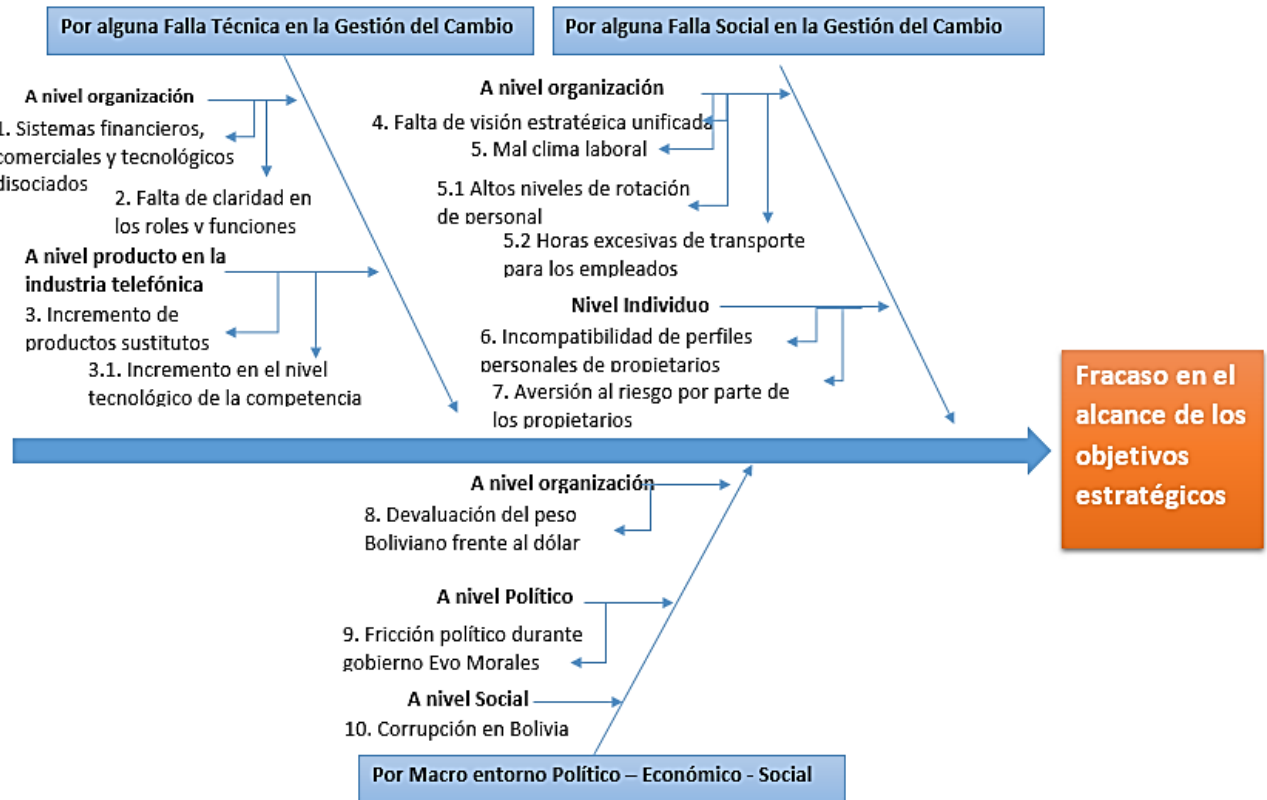


Ilustración 13. Diagrama Ishikawa. Identificación de riesgo en el proyecto

10.2. Gestión del riesgo crítico del proyecto y plan de mitigación

En seguida se muestra la matriz de Gestión del Riesgo en relación con su nivel de gravedad para lograr cumplir con los objetivos enlistados en la sección.

Descripción de Objetivos	No	Descripción del Riesgo	Nivel	Acciones	Nivel
		Diagrama de Ishikawa	Alto, Medio, Bajo		Alto, Medio, Bajo
Perspectiva Financiera: Maximizar la creación de valor económico	4	Falta de visión estratégica unificada	Medio-Bajo	Implementar gobierno corporativo	Bajo
	5	Mal clima laboral			
	5.1	Altos niveles de rotación de personal.			
	5.2	Horas excesivas de transporte para los empleados		Contratación de personal que viva cerca de locación laboral	
	8	Devaluación del peso Boliviano.			
	10	Corrupción			
Perspectiva de clientes: Establecer una estrategia de posicionamiento y rentabilización del cliente	3	Incremento de productos sustitutos	Alto		Medio
	3.1	Incremento en el nivel tecnológico de la competencia		Contratación de Experto de Márquetin para armar un Plan enfocado en ventas	
Perspectiva de Procesos: Gestión operacional	1	Sistemas financieros, comerciales y tecnológicos disociados	Alto	Sistema de gestión, gobierno corporativo.	Medio - Bajo
	2	Falta de claridad en los roles y funciones.		Implementar Gobierno Corporativo	
	4	Incompatibilidad de perfiles personales de propietarios			
	7	Aversión al riesgo por parte de los propietarios		Presentación clara y concisa de proyecto de inversión.	
Perspectiva de Aprendizaje : Crear la cultura Organizacional	9	Fricción Política durante el gobierno de Evo Morales	Bajo	Planeación de operaciones	Bajo - Bajo

Tabla 12. Matriz de Gestión del Riesgo en relación con su gravedad para el cumplimiento de los objetivo

11. Conclusiones

El presente proyecto detalla el diseño de un plan de negocios para la expansión de una distribuidora de productos de telefonía y tecnología, la empresa actualmente requiere profesionalizarse para lograr cumplir las nuevas oportunidades comerciales. Hoy en día posee tres líneas de negocios, tarjetas que pesa un 53 % de las ventas, recarga con el 32 % de las ventas y sims con el 15 % de las ventas.

Con respecto al análisis externo, se puede concluir que la industria de telecomunicaciones y tecnología tiene potencial de crecimiento, esto debido a la inversión en tecnología del gobierno. Dando apertura a fibra óptica a zonas rurales del departamento de La Paz, Bolivia. Por otro lado, la competencia es moderada, a pesar de que existen muchas empresas en el mercado varias de estas no son formales ya que no cuentan con su respectivo NIT. Es por esto mismo que las empresas proveedoras requieren empresas formales en el negocio que cumplan estándares de servicio, por lo que se puede concluir que en este mercado hay la oportunidad de entrar y posicionarnos como una empresa profesional de distribución de telefonía y tecnología en zonas rurales de La Paz, Bolivia.

Con respecto al plan estratégico, se empieza con el diseño y aprobación de la misión, visión y valores de la empresa, además se considera un horizonte de mediano a largo plazo (2018 – 2020). Por lo que se propone una estrategia mix de rentabilidad y crecimiento, todas estas plasmadas en el Balanced Scorecard, con la cual el proceso de gestión se simplifica, nos permite tener una visión más amplia de la empresa a futuro y de igual forma permite enfocar a cada una de las partes de la empresa en una sola dirección.

Se sugiere mantener la política de precios que se tiene actualmente. Esto ya que se observa que los precios promedio en Torre Fuerte (*Anexo 12*) caen dentro del rango de gasto mensual para la adecuada disponibilidad de pago de los clientes de interés.

Una parte importante del proyecto es la gestión del talento humano ya que constituye el elemento básico para que la empresa pueda lograr sus objetivos. Para el desarrollo de esta implementación además de presentar un costo para la empresa, implica el ordenamiento del organigrama (*Anexo 7*). Se sugiere contratar 4 gerencias principales e inicialmente el aumento de 4 personas para la distribución de productos.

Del plan operativo, se puede destacar que se elaboró dos programas: el primero programa de atención, aumenta el nivel de servicio dando como resultado una buena experiencia de compra, el Segundo es el programa de ventas, donde se capacita a todo el equipo de trabajo con técnicas de venta

para el cliente final. Por otro lado, se concretó la búsqueda de un software contable SIC – JAC, permitiendo simplificar los procesos de ingresos de datos además de tener información precisa y oportuna de los estados financieros de la empresa.

Se puede apreciar que el valor de VAN 385.991 es positivo y satisfactoriamente alto, de esta manera se puede decir que los flujos que genera el proyecto son altos en comparación a otros proyectos. Con respecto a la TIR 97 % y una tasa de descuento del 12 % requiriendo un aporte de capital de \$ 50.000 y un crédito de \$ 70.000. En el análisis, la recuperación de la inversión se da en el año cuarto.

Por otro lado, como recomendación es evidente que hoy en día las pequeñas y medianas empresas no hacen uso correcto de las herramientas estratégicas del BSC por lo cual es importante buscar siempre líderes comprometidos con la gestión del cambio en la empresa para liderar este tipo de proyectos o iniciativas.

Además, se recomienda tener conciencia de la frase famosa, lo que no se mide no se puede controlar, por esto es de gran importancia dar prioridad a iniciativas como el BSC para poder no solo medir sino gestionar y mejorar la empresa.

Por último, la implementación del proyecto puede ser un proceso largo y tedioso para muchos en la empresa se debe buscar siempre la forma de concientizar y fomentar una cultura estratégica mediante la cual se logre comprometer a toda la empresa con los objetivos estratégicos de la misma.

12. Bibliografía

- Shamas, J. *The Sociology of Collecting*. s.l. : Foxy Books, 2014.
- Álvarez, D et Viltard L. Strategic Analysis Tools. [En línea] Universidad de Palermo, 2016. [Citado el: 11 de Noviembre de 2016.] http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr14/PBR_14_04.pdf.
- *El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas*. al., Baena E. et. 23, 2003 de Diciembre de 2003, Scientia et Technica, Vol. IX, pág. 66.
- Porter, M. Análisis de la cadena de Valor y la ventaja competitiva. *Ventaja Competitiva*. México, D.F. : S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones, 202, págs. 33-60.
- Osterwalder, A. et Pigneur Y. Canvas. *Business Model Generation*. USA : Wiley, 2013, págs. 14-44.
- Solis, E. *Curso de Reestructuración Empresarial* . Santiago : Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial., 2017.
- *El ASH (Auditoría de Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa*. Quijano, S. et al. Barcelona : Gimpera, 1999, Psicología Organizaicional y Aplicaciones, Vol. 52, págs. 301-328.
- D., Kaplan R. et Norton. The Balanced Scorecard (El Tablero de Control). [En línea] 24 de marzo de 2015. [Citado el: 25 de Enero de 2017.] www.fca.unam.mx/docs/planes/contaduria/plan_2005/mapa.../tablero_d_ctrol.doc
- Hill C., y Jones G. *Administración Estratégica*. México : Mc. Graw Hill, 2001.
- *Bargaining Styles and Negotiation: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument in Negotiation Training*. Shell, G. 2, Abril de 2001, Negotiation Journal, Vol. 17, págs. 155-174.
- *Curso de Negociación*. Conde, S. Santiago, Chile : s.n., 2017.
- *El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los modelos de calidad y evaluación organizativa*. Quijano, S. et al. Barcelona : s.n., 1999, Revista de Psicología General y Aplicaciones, Vol. 52, págs. 301-328.
- Ayuda Facebook: ¿Qué significa seguir a una página o a alguien? [En línea] Facebook, 2017. [Citado el: 07 de Jul de 2017.] <https://es-es.facebook.com/help/279614732052951?helpref=search&sr=4&query=seguir>.
- Suarez, F. et al. The Half-Truth of Firs-Mover Advantage. *Harvar Business Review*. [En línea] 01 de Abril de 2005. [Citado el: 31 de Jul de 2017.] <https://hbr.org/2005/04/the-half-truth-of-first-mover-advantage>.

- *Seminario I Habilidades Directivas*. Binimelis, C. Santiago, Chile. : Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial., 2016. Habilidades Desarrolladoras.
- Torrez, A. Apuntes del curso IN79P.02 Política de Negocios para la versión MBA Full-time (Magister de gestión y dirección de empresas en la división de Ingeniería Industrial). Santiago de Chile : Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios., 2016.
- Wheelen, T. et Hunger D. *Administración Estratégica y Política de Negocios*. 10. Madrid : Pearson Prentice Hall, 2009. pág. 758.

13. Anexos

13.1. Anexo 1 - Presentación al directorio para formular la estrategia (Dic-2016)



Ilustración 14. Diapositiva 1, portada.





>

Nuestra Historia

“TORRE FUERTE” nació como un centro de llamadas, punto de recarga y venta de tarjetas al por menor, siempre con la consigna de dar un excelente servicio a los clientes. Gracias al apoyo de VIVA con el tiempo llegó a consolidarse en Viacha y regiones aledañas como una distribuidora de calidad, ofreciendo una cartera de productos de telecomunicaciones, teniendo siempre como bandera la constancia en el trabajo.

TORREFUERTE

www.business.com

>

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para la empresa Torre Fuerte, con el fin de posicionarla como distribuidora líder de productos tecnológicos mediante la expansión y diversificación hacia las zonas rurales del departamento de La Paz, Bolivia.

Ilustración 15. Presentación Estratégica

BUSINESS & ENTERTAINMENT

MANTRA
Tus sueños Nuestra meta !!

MISION
Liderar el mercado rural de productos tecnológicos en Bolivia

VISION
Liderar el mercado rural de productos tecnológicos en Bolivia.

TORREFUERTE

www.business.com

Valores

Pasión
Trabajar duro por algo que amamos se llama pasión.

Compromiso
Ser constante en todas las áreas. Actúa en pos de alcanzar los objetivos estratégicos.

Honradez
Ser honrado(a) significa decidir no mentir, robar, estafar ni engañar de ninguna forma.

Espíritu Innovador
Es la capacidad de alterar, buscar e introducir novedades, cambios en los productos o servicios. Es decir, generar valor.

MAURA

www.business.com

BUSINESS & ENTERTAINMENT
EQUIPO DE TRABAJO

9

					
Luis Torrez	Mercedes	Fernando	Juan	Mercedes	Franz
<p>Mi nombre es Luis Torrez y tengo 66 años, luego de escuchar el proyecto de TORRE FUERTE de Paola me hizo sentir muy bien y con menos años por eso quiero participar con mas fuerza. Me gustaría trabajar en el área de operaciones</p>	<p>Mercedes Calle de Torrez. Me gusta el area comercial y tengo habilidades de Direccion La Paz Bolivia.</p>	<p>Fernando Torrez, de profesión Ing. Petrolero y con maestría en Dirección de Proyectos. Me considero una persona de emprendimientos y con la visión de crear una propia empresa con fines de generar beneficios a la sociedad sobre la base de equipo de trabajo multidisciplinar.</p>	<p>Juan Torrez, Ingeniero Petrolero. Me considero una persona muy alegre hasta los momentos difíciles lo cual hace de mi una persona decidida y comprometida con el trabajo hasta el final. Ahora mi aporte a la empresa es de dar todo mi empeño en el puesto que me encuentro y aportar y ser útil en lo que sea necesario.</p>	<p>Mercedes Torrez nacida en La Paz Bolivia. Ingeniera industrial con experiencia en el área logística y comercial. "Me considero una profesional con habilidades de liderazgo y activadora de startups a pasar a un proximo nivel"</p>	<p>Soy Franz Torrez estudiante de la carrera de Ing Comercial de la universidad de UCB. Me considero una persona proactiva con ganas de triunfar en el área de los negocios, empezando con culminar mis estudios en la universidad y ganando experiencia en la empresa Torre Fuerte.</p>
MADURA			www.business.com		

Ilustración 16. Equipo de Trabajo

13.2. Anexo 2 – Diseño de colores institucionales con el plan estratégico

Misión



Dar acceso tecnológico a todas las áreas rurales de La Paz.

Ilustración 17 Diapositiva , Misión

Visión



**Liderar el mercado de
productos tecnológicos en el
mercado rural de Bolivia.**

Ilustración 18. Diapositiva 3, Visión

Valores



Espíritu Innovador



Pasión



Compromiso



Ilustración 19. Diapositiva 4, Valores

13.3. Anexo 3 - Protocolo de Atención Cajeros, Distribución Atención al cliente.

Saludo	Comentarios para el asesor
<p>Recibe al cliente en su puesto de trabajo con un gesto de amabilidad, con una sonrisa.</p> <p>A) <i>"Buenos (días – tardes – Noches), Sr/a.</i> (Llamar por el Apellido de la persona si el cliente obtuvo ticket con nombre), <i>mi nombre es(Nombre asesor), como puedo ayudarle?</i></p> <p><i>Ej: ¿Buenos días Sr. Lopez, mi nombre es Carlos, como puedo ayudarle?</i></p> <p>B) <i>"Buenos (días – tardes – Noches),</i> (Llamar por el nombre de la persona si el cliente obtuvo ticket con nombre), <i>mi nombre es(Nombre asesor), como puedo ayudarle?</i></p> <p><i>Ej: ¿Buenos días Andrés, mi nombre es Carlos, como puedo ayudarte?</i></p>	<p>Sin levantarse, dando señal de bienvenida con la postura del cuerpo.</p> <p>Se tratará de "USTED" al cliente que aparente tener una edad mayor a 26 años, se tratará de "TÚ" a clientes que aparenten menos o hasta 25 años.</p>
Dejar al cliente durante la atención	Comentarios
<p><i>"Aguárdeme un momento por favor, voy a....."</i> (El cajero, recepcionista servicio técnico debe explicar la razón por la cual dejara esperando al cliente, la razón debe estar 100% relacionada con el cliente que está atendiendo).</p>	<p>El personal debe pedir permiso para dejar al cliente por ejemplo por: recoger el papel de la impresora o para fotocopiar o cualquier atención que motive su ausencia e informar al cliente el motivo.</p> <p>También podrá ausentarse para solicitar soporte del supervisor para atender el requerimiento del cliente. Si esto sucede el cajero/recepcionista de servicio técnico deberá permanecer junto al supervisor para aprender la manera adecuada de atención.</p> <p>En caso de que el tiempo de espera exceda al tiempo promedio de la tarea, al volver el Asesor deberá pedir disculpas por la demora.</p>

Interrupciones	Comentarios
<p>Caso interrupción por llamada URGENTE... (Solo está permitido conversaciones telefónicas cuando se trate de un cliente) en este caso deberá usar el siguiente speech:</p> <p><i>*Un minuto por favor, buenos días/tardes/noches?, (escuchar a la otra persona) disculpe en este momento estoy atendiendo a un cliente, por favor una vez concluya le devuelvo la llamada, me da su nombre y número por favor ?.....</i></p> <p>Caso interrupción por otra persona en Tienda, en este caso deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la transacción que está realizando en ese momento demorara en la conclusión o existen clientes en espera el Cajero/Recepcionista de Servicio Técnico deberá utilizar el siguiente speech: <i>*Un minuto por favor, buenos días/tardes/noches?, (escuchar a la otra persona) disculpe (a) en este momento estoy atendiendo una transacción, para no perjudicarlo, les solicito se aproxime a la anfitriona para que le asigne un ticket con el cual podre atenderlos cuando sea su turno.</i> <p>Caso interrupción por deficiencia de atención detectada El supervisor de tienda podrá interrumpir una atención si identifica que el Cajero/Recepcionista de Servicio Técnico no está bien capacitado o no puede manejar la situación, esto involucra que el supervisor explicara al cliente y guiara al Cajero/Recepcionista de Servicio Técnico en la manera de atenderlo. Si esto sucede el supervisor deberá utilizar el siguiente speech con el cliente.</p> <p><i>Disculpen que los interrumpa me gustaría poder ayudarlos.....</i></p> <p>Caso interrupción por otro cliente cuando la tienda tiene clientes en espera:</p> <p><i>"Señor (a) en unos minutos más lo atenderemos. Gracias".</i></p>	<p>Cabe aclarar que el Asesor (Cajero – Servicio Técnico) no tiene permitido para atender conversaciones telefónicas personales cuando se tenga un cliente en frente. Por otro lado si ingreso una ficha y esta con llamada debe colgar inmediatamente disculpándose de la persona con la cual está conversando e indicando que le devolverá la llamada, deberá hacer el máximo esfuerzo por llamar a la ficha que ingreso.</p> <p>Mientras existan clientes en espera no podrá realizar llamadas, la prioridad es atender a los clientes que se encuentran en la tienda.</p>

Protocolo derivación a otras Áreas	Comentarios
<p>Si durante la atención el Cajero/Servicio Técnico requiere transferir al cliente a otra cola deberá tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la atención del Servicio Técnico concluye con pago en caja o atención de Asesor aplicara el speech de despedida. Y procederá a utilizar también el speech de derivación. Sr (a) estoy derivándolo al área de: Caja/Asesores, si es el área de Cajas deberá indicar: • Derivación a Caja: Cuando sea su turno podrá visualizar su ficha/nombre en la pantalla, cuando esto suceda favor le pido apersonarse al puesto asignado en plataforma, mientras lo invito a probar nuestros equipos situados en las mesas de exposición. • Derivación Asesores: Cuando sea su turno podrá visualizar su ficha/nombre en la pantalla, cuando esto suceda favor le pido apersonarse al punto de encuentro (Debe señalar el punto de encuentro), mientras lo invito a probar nuestros equipos situados en las mesas de exposición. • Si la atención involucra retornar al asesor para que este concluya la transacción, deberá utilizar el siguiente speech: <p><i>Señor (a)..... (Apellido del cliente), cuando visualice su ficha en pantalla, favor dirigirse al punto de encuentro, su Asesor lo buscara en este sitio, posteriormente utilizara el speech de despedida.</i></p>	<p>*El Cajero/Recepcionista de Servicio Técnico debe usar un tono cortés para indicar al cliente lo definido.</p>
<p align="center">Concluidas las transacciones solicitadas por el cliente</p>	
<p>El Cajero/Servicio Técnico antes de utilizar el speech de despedida deberá consultar al cliente utilizando el siguiente speech:</p>	

<p><i>Puedo ayudarlo en algo más?</i></p> <p>Si la respuesta es afirmativa procederá el (Cajero – Servicio Técnico) con la atención correspondiente, y posterior a concluir la misma deberá hacer la misma consulta al cliente, si el cliente no requiere ninguna atención adicional procederá con el speech de despedida.</p> <p>Si el cliente no requiere ningún otro servicio el Cajero/ Servicio Técnico deberá utilizar el speech de despedida.</p>	
<p>Despedida</p> <p>El Cajero/Servicio Técnico en la despedida con el cliente deberá mencionar el siguiente speech:</p> <p><i>“Gracias por su visita (sonrisa) Sr(a)... (Apellido del cliente).., que tenga un buen día/tarde/noche”.</i></p>	<p>Comentarios</p> <p>Al momento de la despedida, el personal debe tener una actitud cordial con el cliente. El Cajero/ Servicio Técnico deberá generar un impresión positiva que recuerde el cliente y vuelva a buscarlo.</p>

13.4. Anexo 4 – Software SIC JAC



REQUERIMIENTO DE HARDWARE

El hardware requerido para la instalación del Sistema de Contabilidad SIC – JAC, deberá contar con las siguientes características como mínimo.

- Computadora PC (IBM o compatible) PENTIUM IV.
- Sistema Operativo Windows XP en adelante (VISTA, SIETE, OCHO, DIEZ).
- Memoria RAM de 512 Megabytes.
- Unidad de DVD (Lector de disco multiformato)
- Disco duro con capacidad de almacenamiento libre de 500 Megabytes.
- Resolución de pantalla de 1024 x 768 píxeles



SOPORTE TECNICO

La asistencia técnica se puede dar por distintos medios, incluyendo el correo electrónico, chat, conexión remota, teléfono o de forma presencial.

El soporte técnico se realiza de tres formas:

Soporte telefónico

Cuando el usuario se comunica directamente para absolver alguna duda o consulta o cuando reporta algún problema.

Se brinda en horarios de 8:30 a 12:00 y 14:30 a 19:00, de lunes a viernes.

Soporte on line

Cuando el usuario se comunica a través de internet para reportar algún problema o duda en la operatividad del sistema.

Se brinda en horarios de 8:30 a 12:00 y 14:30 a 19:00, de lunes a viernes.

Soporte remoto

Cuando el usuario reporta algún problema se procede a comunicarse remotamente mediante la autorización del usuario.

Se brinda en horarios de 8:30 a 12:00 y 14:30 a 19:00, de lunes a viernes

Soporte presencial

Cuando el usuario reporta algún problema o necesita capacitación realizamos visitas para solucionar el problema o se puede apersonar por nuestras oficinas, Se brinda en horarios de 8:30 a 12:00 y 14:30 a 19:00, de lunes a viernes.

s o consultas de manera inmediata.



ADQUISICION

La adquisición del Software Contable" SIC-JAC" incluye la entrega de material para que pueda absolver sus dudas o consultas de manera inmediata.

- DVD, donde se encuentra el instalador, manual en formato pdf, videos tutoriales.
- Certificado de Adquisición.
- Soporte técnico 12 meses calendario sin costo alguno
- Capacitación al personal.
- Manual Impreso.
- Impuestos de ley.



MEDIOS DE PAGO

El usuario podrá elegir entre varios métodos de pago, para que de esa forma la entrega del material y la instalación se realice de manera inmediata.

Puedes elegir entre varios métodos de pago:

- Depósito Bancario
- Pago en efectivo
- Transferencia bancaria los pagos se pueden realizar en moneda nacional (Bs) o en dólares americanos (US\$)

Proceso de Compra

Una vez realizado el deposito favor de enviarnos el comprobante a cualquiera de los siguientes correos:

Una vez realizado el depósito favor de enviarnos el comprobante javieralcon@sic-jac.com.

Verificando el depósito, la entrega del material y la instalación se realiza de manera inmediata.

En el caso en el que se encuentre en el interior del país:

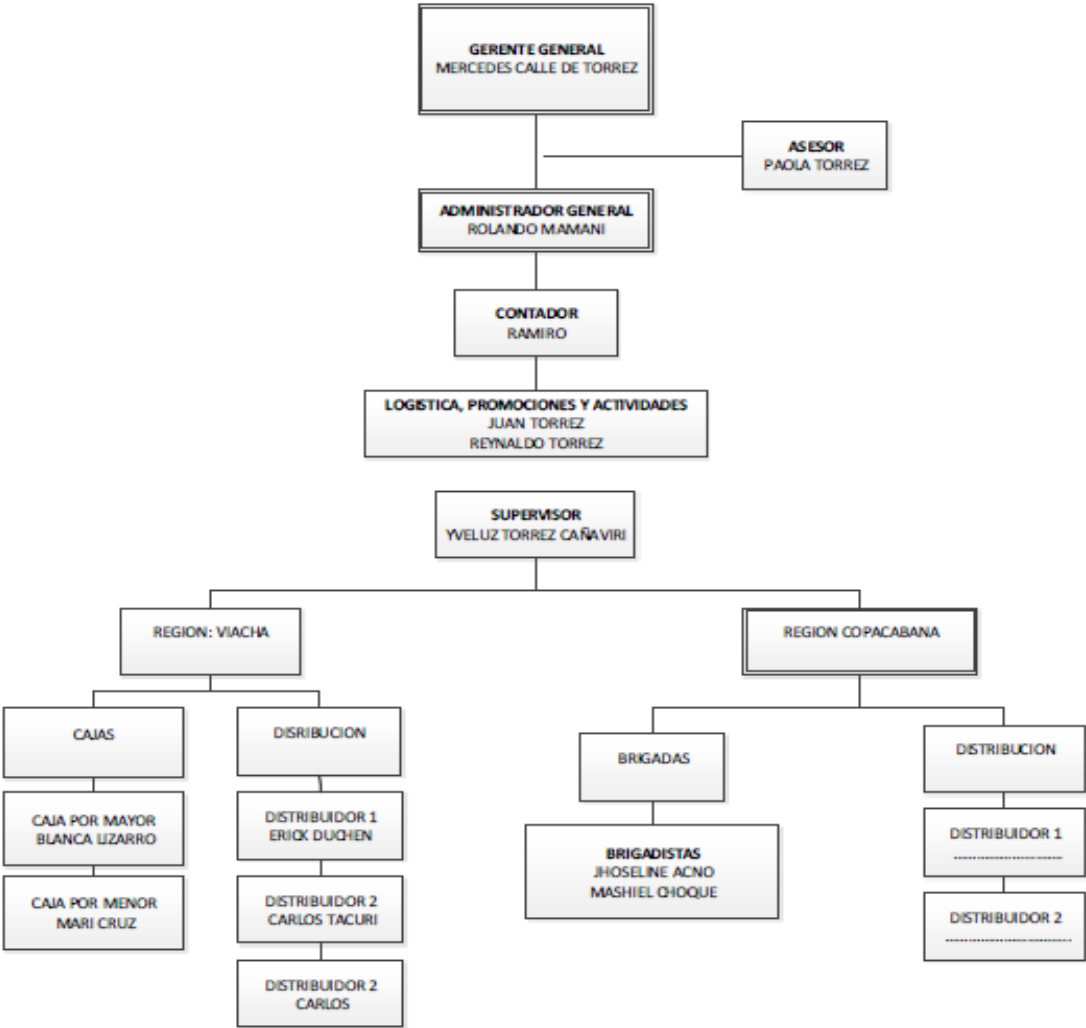
- El material será enviado a un distribuidor autorizado para que proceda con la instalación y entrega del material.
- El material será enviado y entregado a la dirección proporcionada por el cliente y se realiza la instalación de forma remota.

13.5. Anexo 5-Test de Clima Laboral

Tabla 13 Clima Laboral

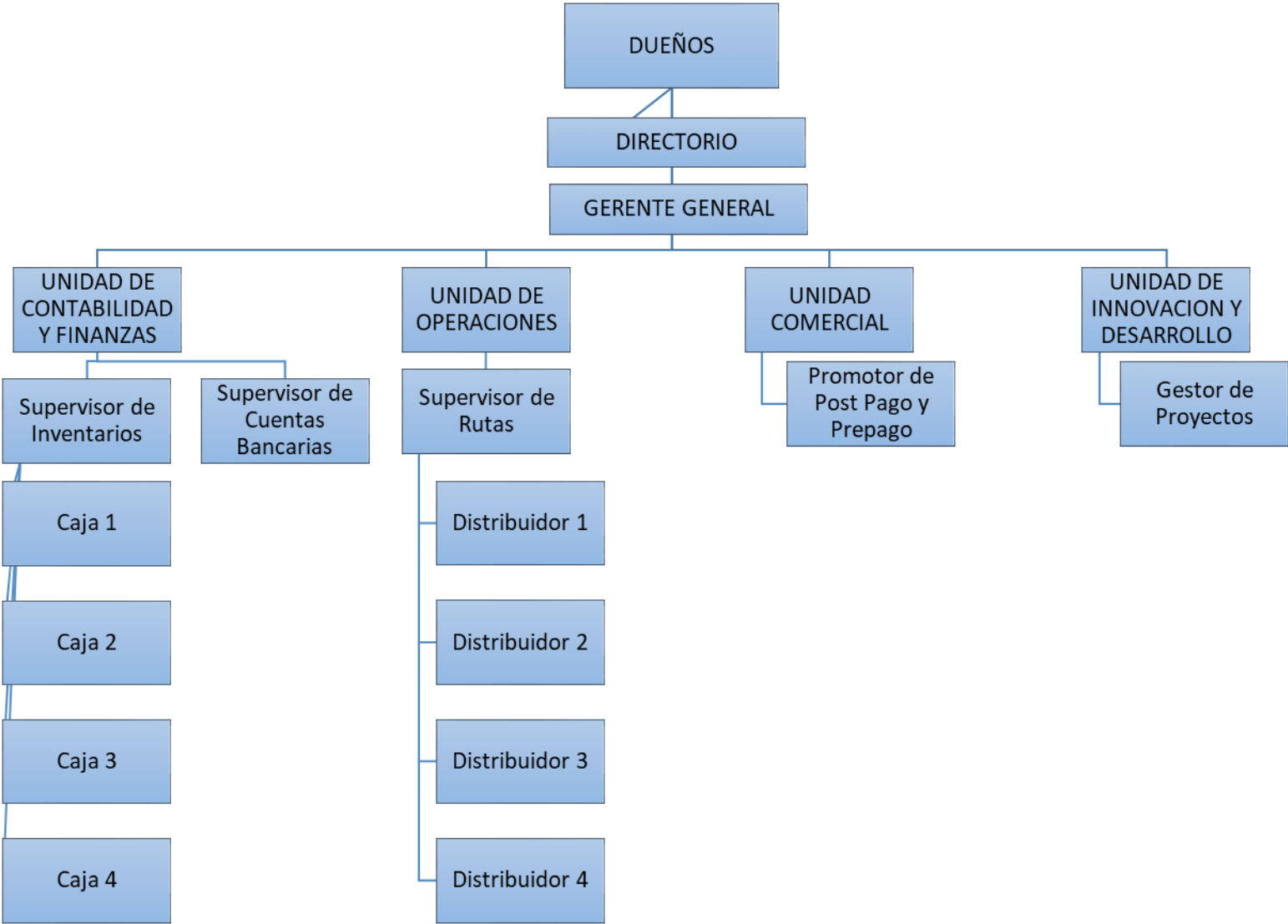
1	Los objetivos, metas y tasas de produccion que debe alcanzar.	Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3
2	La limpieza , Hiegiene y salubridad de su lugar de trabajo.	insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3
3	El entorno fisico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3
4	La temperatura de su local de trabajo.	insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3
5	Las relaciones personales con sus superiores.	insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3
6	La supervisacion que ejercen sobre usted.	insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3
7	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3
8	La forma en que sus superviores juzgan su tarea.	insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3
9	La "Igualdad" y "justicia "de trato que recibe de su empresa.	insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3
10	El apoyo que recibe de los superiores.	insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3
11	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3
12	La forma en que se da la negociacion en su empresa sobre aspectos laborales.	insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo		Muy	Bastante	Algo
		1	2	3	4	1	2	3

13.6. Anexo 6 – Estructura y áreas Sin Proyecto



13.7. Anexo 7 – Organigrama Propuesto

ORGANGRAMA TORRE FUERTE 2017 (Propuesto y Vigente)



13.8. Anexo 8 – Manual de Funciones para cada puesto de trabajo

CARGO: GERENTE GENERAL	
Nivel :	Administrativo
Código	G1-01
Dependencia:	Dueños y Directorio
Cargo del jefe inmediato:	Dueños y Directorio
I. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Integrar y encaminar todas las áreas de la empresa en la materialización de los objetivos estratégicos, velando por el cumplimiento de la misión y la visión, a la vez que va identificando nuevas oportunidad de negocio para el desarrollo de la empresa.</p>	
II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar la apertura de nuevas sucursales que amplíen el horizonte del negocio rentablemente. • Evaluar y determinar la rentabilidad y beneficio generado por las sucursales existentes. • Velar por la comunicación efectiva de la estrategia en miras de la visión y creación de la cultura organizacional. • Transmitir claramente el mensaje de plan estratégico de la empresa a cada gerencia. • Dirigir y controlar las distintas áreas que le reporten. 	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	IV. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre las teorías, principios, herramientas y metodologías administrativas • Contabilidad intermedia. • Atención al cliente • Ventas efectivas • Paquetes computacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar conocimientos • Actitud positiva • Comunicación • Estabilidad emocional • Capacidad de análisis • Liderazgo • Capacidad negociadora • Proactivo • Creativo • Adaptabilidad • Trabajo en equipo

V. NIVELES DE DESEMPEÑO

- Asistencia y puntualidad al trabajo.
- Cumplimiento de las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa.
- Presentación personal acorde con las reglas internas de higiene de la empresa.
- Control adecuado de la entrada y salida de dinero, por concepto de ventas.
- Cumplimiento adecuado de las funciones básicas del cargo, descritas anteriormente.

CARGO: CONTABILIDAD Y FINANZAS

Nivel :	Administrativo
Código	C001
Dependencia:	Gerencia General
Cargo del jefe inmediato:	Gerencia General

I. PROPÓSITO PRINCIPAL

Registrar todos los datos contables y generar información financiera y administrativa que le de valor agregado a la toma de decisiones de Torre Fuerte.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

- Diseñar y evaluar sistemas de información orientados a la obtención, comprobación y análisis de informes financieros, que sea útil a Torre Fuerte para la toma de decisiones.
- Interpretar y aplicar las diversas leyes que afectan a las empresas en sus aspectos contables y financieros.
- Contribuir a Torre Fuerte a través del diagnóstico, análisis e interpretación de los diferentes fenómenos económicos tanto internos como externos que le permitan ser factor de influencia en la actividad económica, prever contingencias y aminorar los riesgos financieros, así como presentar propuestas de solución a los problemas contables, financieros y administrativos que se presentan.
- Controlar el desempeño en ventas.
- Informar sobre cualquier inconveniente en su desempeño diario.

III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS	IV. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad (costos y sistemas de información) • Contabilidad Financiera • Finanzas • Legal (Jurídica y Fiscal) • Auditoría General 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud emprendedora, visionaria y generadora en su ámbito socio- laboral • Creativo • Manejo de conflictos. • Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Analítico. • Competitivo • Actitud positiva • Comprometido
V. NIVELES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y puntualidad al trabajo. • Cumplimiento de las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa. • Presentación personal acorde con las reglas internas de higiene de la empresa. • Cumplimiento adecuado de las funciones básicas del cargo, descritas anteriormente. 	

CARGO: ENCARGADO DE OPERACIONES	
Nivel :	Operaciones
Código	A001
Dependencia:	Gerencia General
Cargo del jefe inmediato:	Gerencia General
I. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Supervisa y controla donde se llevará a cabo procedimientos administrativos que permitan estratégicamente la prestación de servicio y operación que tiene la empresa Torre Fuerte.	
II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Encamina todas las operaciones dentro y fuera de Torre Fuerte para el cumplimiento de objetivos. • Planificación, organización, dirección y control de recursos humanos y financiero • S. • Utilización estratégica del tiempo en procedimientos para dar valor agregado. • Estrategia de procesos, para brindar mejor calidad en el servicio postventa. • Manejo de costos, entregas, flexibilidad, calidad y servicio de las ofertas de la empresa. • Control, de la base de datos de los clientes. 	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	IV. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Destreza con paquetes computacionales • Manejo de oferta y demanda. • Capacidad de aprendizaje. • Creatividad. • Solución a los problemas. • Toma de decisiones. • Costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Colaboración. • Manejo de conflictos. • Liderazgo. • Trabajo en equipo. • Credibilidad.

V. NIVELES DE DESEMPEÑO

- Asistencia y puntualidad al trabajo.
- Cumplimiento de las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa.
- Presentación personal acorde con las reglas internas de higiene de la empresa.
- Control adecuado de la entrada y salida de dinero, por concepto de ventas.
- Cumplimiento adecuado de las funciones básicas del cargo, descritas anteriormente.

CARGO: ENCARGADO DE MARKETING - COMERCIAL

Nivel :	Gerencia General
Código:	M001
Dependencia:	Gerencia General
Cargo del jefe inmediato:	Gerencia General

I. PROPÓSITO PRINCIPAL

Liderar la unidad comercial definiendo la estrategia y desarrollar para cada área línea de negocio, maximizando resultados y contribuyendo al logro de los objetivos de Torre Fuerte.

II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

- Conocer los requerimientos del cliente.
- Planificar, elaborar, dirigir y gestionar la política de Torre Fuerte, en lo referente a productos, precios, promoción y distribución.
- Elaborar objetivos, estrategias publicitarias que den a conocer mejor los productos y servicios de Torre Fuerte.
- Unir sus esfuerzos para que los clientes se encuentren cada día más satisfechos.
- Capacidad de aplicar conceptos y conocimientos técnicos de marketing al terreno operativo.
- Analizar las acciones de la unidad, evaluando y controlando los resultados de la mismas.
- Apoyar la unidad en dar a conocer los productos o servicios a través de los diferentes medios de comunicación masiva.
- Desarrollar campañas estratégicas de promoción y de comunicación.
- Elaboración y presentación de informes del área a Gerencia General.

III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	IV. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Mercadología. • Conocimiento del mercado. • Toma de decisiones. • Preparación en relaciones humanas. • Experiencia tratando clientes de diferentes canales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo. • Poder de comunicación. • Creatividad. • Iniciativa propia. • Autocontrol. • Proactivo. • Habilidades de negociación. • Manejo de conflictos. • Trabajo en equipo. • Credibilidad personal y profesional. • Actualización constante. • Sentido común. • Toma de decisiones. • Excelente relaciones humanas.
V. NIVELES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y puntualidad al trabajo. • Cumplimiento de las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa. • Presentación personal acorde con las reglas internas de higiene de la empresa. • Cumplimiento adecuado de las funciones básicas del cargo, descritas anteriormente. 	

CARGO: ENCARGADO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	
Nivel :	Gerencia General
Código:	I&D001
Dependencia:	Gerencia General
Cargo del jefe inmediato:	Gerencia General
I. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Aportar al desarrollo de Torre Fuerte, mediante la optimización del capital financiero y humano, para consolidar a la empresa, diseñando planes comerciales acordes a la capacidad de Torre Fuerte para mejorar su competitividad en el mercado.</p>	
II. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias y procesos para desarrollar innovaciones exitosas que genera valor agregado para la empresa. • Utilizar la tecnología de información como medio para desarrollar y promover la innovación. • Integrar talento humano y no humano a la innovación. • Apropiación e incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos de alto valor agregado en la estrategia de comercialización. • Mejorar sistemas de información y procesos. 	
III. CONOCIMIENTOS BÁSICOS	IV. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Innovación y Desarrollo • Conocimiento del mercado. • Toma de decisiones. • Preparación en relaciones humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasión. • Creatividad. • Iniciativa propia. • Proactivo. • Trabajo en equipo. • Actualización constante. • Adaptación al cambio. • Orientación a resultados. • Compromiso.

V. NIVELES DE DESEMPEÑO


- Asistencia y puntualidad al trabajo.
- Cumplimiento de las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa.
- Presentación personal acorde con las reglas internas de higiene de la empresa.
- Cumplimiento adecuado de las funciones básicas del cargo, descritas anteriormente.

CARGO: CAJERO	
Nivel :	Operativo
Código	C002
Dependencia:	Área contable - Gerencia General
Cargo del jefe inmediato:	Supervisor de tarjetas y Contador
I. PROPOSITO PRINCIPAL	
<p>El Cajero controla la entrada y salida de dinero que se produce, por concepto de ventas de productos y servicios (tarjetas, recargas, chips, celulares, audífonos y otros), en la caja de la distribuidora Torre Fuerte. Adicionalmente se encarga de la atención de clientes, debiendo hacer entrega de los productos que éstos adquieren; y, finalmente, reportar a su superior la cuadratura de la caja y la cantidad de productos vendidos al finalizar su turno de trabajo.</p>	
II. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar al inicio de su turno la cantidad exacta de los productos entregados. • Solicitar sencillo de dinero a su superior o a la persona encargada superior cuando esto sea necesario. • Atender siempre a los clientes con una sonrisa amigable. • Conocer los precios exactos de todos los productos y servicios que se ofrecen en la Distribuidora Torre Fuerte. • Realizar al momento la micro recarga, revisando claramente el número y nombre completo. • Obtener la mayor cantidad de ventas de chip VIVA. • Atender recuperaciones líneas VIVA, TIGO, ENTEL • Entregar cambios de dinero o vueltos exactos a los clientes luego de la venta. • Encargarse del aseo de su sector, manteniendo limpio las vitrinas de los productos, entre otros. • Venta y Registro de accesorios. • Venta Y Registro de celulares. • Tener los depósitos de su renta al día. • Realizar actividades y asumir responsabilidades adicionales eventuales, de acuerdo al criterio de su superior. Por ejemplo, en la toma de inventario o en la realización de tareas administrativas, Ferias anuales, entre otras. 	

III. CONOCIMIENTOS BASICOS	IV. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad Básica - Atención al cliente - Ventas efectivas - Microsoft Office 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Proactivo - Creativo - Adaptabilidad - Trabajo en equipo
V. NIVELES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia y puntualidad al trabajo. - Cumplimiento de las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa. - Presentación personal acorde con las reglas internas de higiene de la empresa. - Control adecuado de la entrada y salida de dinero, por concepto de ventas. - Cumplimiento adecuado de las funciones básicas del cargo, descritas anteriormente. 	

CARGO: DISTRIBUIDOR	
Nivel :	Operativo
Código	D001
Dependencia:	Área contable - Gerencia General
Cargo del jefe inmediato:	Supervisor de tarjetas y Contador
I. PROPOSITO PRINCIPAL	
Ofertar todos los productos que tiene la empresa con los clientes externos que se tiene en las diferentes rutas de distribución además de cumplir con las metas Y proyecciones de ventas.	
II. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar al inicio de su turno la cantidad exacta de los productos entregados. • Atender siempre a los clientes con una sonrisa amigable. • Conocer los precios exactos de todos los productos y servicios que se ofrecen en la Distribuidora Torre Fuerte. • Obtener la mayor cantidad de ventas de chip VIVA. • Hacer conocer a los clientes las promociones actuales de la empresa Torre Fuerte. • Hacer buen uso de todos los materiales, insumos y el equipo para el buen desempeño de sus funciones. • Encargarse del aseo personal y área de trabajo. • Realizar actividades y asumir responsabilidades adicionales eventuales, de acuerdo al criterio de su superior. Por ejemplo, ferias anuales de Torre Fuerte. 	
III. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	IV. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad Básica - Atención al cliente - Ventas efectivas - Microsoft Office 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Proactivo - Creativo - Adaptabilidad - Trabajo en equipo
V. NIVELES DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia y puntualidad al trabajo. - Cumplimiento de las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa. - Presentación personal acorde con las reglas internas de higiene de la empresa. - Control adecuado de la entrada y salida de dinero, por concepto de ventas. - Cumplimiento adecuado de las funciones básicas del cargo, descritas anteriormente. 	

13.9. Anexo 9 – Procedimiento de Inventario



PROCEDIMIENTO PARA RELIZAR EL INVENTARIO MENSAUL

ACLARACIONES
 SE REALIZARA A PRINCIPIOS DE CADA MES LO OPTIMO HATA EL 10 DE CADA MES
 CADA UNO DE LOS DOCUMENTOS TIENE QUE ESTAR FIRMADA PARA LA LEGITIMIDAD DE LA MISMA
 ES DE SUMA IMPORTANCIA LA FECHA DE ELABORACION
 AMBAS PARRTES TIENEN QUE EVIDENCIAR QUE LOS DATOS SON REALES.

PRESENTACION
 SE PRESENTARA LAS FOTOS DE LOS DOCUMENTOS EN ESTE CASO 3 IMAGENES (TARJETAS RECARGAS SIMS Y EFECTIVO)
 POSTERIO AL LAVANTAMIENTO MANUAL SE PROCEDE A REALIZAR EL TAIPEO DE LOS DATOS
 ENVIO DEL INFORME CON RSPALDO DE LAS IMAGENES CORRESPONDIENTES PARA SU EVISION Y APROCACION
 DUCUMENTACION MANUAL COMO UN INFORME DE INDICADOR MENSUAL

Ilustración 20. Inventario Mensual

MEGA DEALERS <small>DISTRIBUIDOR AUTORIZADO VIVA-VIACHA</small>												
ENCARGADA (O):				FECHA								
INVENTARIO DE TARJETAS												
CORTE DE TARJETAS	CANTIDAD EN CUADERNOS								TOTAL EN CUADERNOS	ALMACEN	TOTAL	OBS.
	MULTI. MAYOR	MULTI. MENOR	DIST. 1	DIST. 2	DIST. 3	DEJAO UADER O	BRIGA DA	OTROS				
H10												
H30												
H50												
H100												
V10												
V20												
V30												
V50												
V80												
P100												
P40												
T10												
T20												
T30												
T50												

MEGA DEALERSDISTRIBUIDOR AUTORIZADO
VIVA-VIACHA

ENCARGADA (O):

FECHA:

INVENTARIO DE RECARGAS Y CABINAS

DETALLE	CANTIDAD EN CUADERNOS			TOTAL EN CUADERNOS	OBS.
	MULTI. MAYOR	MULTI. MENOR	OTROS		
REC. X MAYOR ENTEL					
REC. X MENOR ENTEL					
REC. X MAYOR VIVA					
REC. AL PASO VIVA					
REC. TIGO					
CABINAS					
CAMBIOS					
EFFECTIVO CAJA POR MAYO					
EFFECTIVO CAJA POR MENOR					
CAMBIOS					
SALDOS DE ALGUNA AREA					
BANCO SOL CUENTA 1					
BANCO SOL CUENTA 2					
TOTAL EFECTIVO				0,00	

MEGA DEALERSDISTRIBUIDOR AUTORIZADO
VIVA-VIACHA

ENCARGADA (O):

FECHA:

INVENTARIO DE CHIPS

DETALLE	CANTIDAD EN		TOTAL EN CUADERNOS	EN CAJA	CANTIDAD IGUAL KARDEX	OBS.
	MULTI. MAYOR	MULTI. MENOR				
CHIPS AL PASO						
CHIP VIVA 4G POR MENOR						
CHIP VIVA LTE PO MENOR						
CHIP V 4G X MAYOR						
CHIP V LTE X MAYOR						
CHIP ENTEL X MAYOR						
CHIP ENTEL X MENOR						
CHIP DE RECUPER. E.						
CHIP DE RECARGA E.						
CHIP SIN PREACTIVAR E.						
CHIP PREACTIVOS ENTEL						
CHIP TIGO						
CHIP EN BLANCO						
CHIP DE RECUPERACION T.						

13.10. Anexo10 – Protocolo de Atención Cajeros, Distribución Atención al cliente.

Saludo	Comentarios para el asesor
<p>Recibe al cliente en su puesto de trabajo con un gesto de amabilidad, con una sonrisa.</p> <p>A) <i>"Buenos (días – tardes – Noches), Sr/a.</i> (Llamar por el Apellido de la persona si el cliente obtuvo ticket con nombre), <i>mi nombre es(Nombre asesor), como puedo ayudarle?</i></p> <p><i>Ej: ¿Buenos días Sr. Lopez, mi nombre es Carlos, como puedo ayudarle?</i></p> <p>B) <i>"Buenos (días – tardes – Noches),</i> (Llamar por el nombre de la persona si el cliente obtuvo ticket con nombre), <i>mi nombre es(Nombre asesor), como puedo ayudarle?</i></p> <p><i>Ej: ¿Buenos días Andrés, mi nombre es Carlos, como puedo ayudarte?</i></p>	<p>Sin levantarse, dando señal de bienvenida con la postura del cuerpo.</p> <p>Se tratará de "USTED" al cliente que aparente tener una edad mayor a 26 años, se tratará de "TÚ" a clientes que aparenten menos o hasta 25 años.</p>
Dejar al cliente durante la atención	Comentarios
<p><i>"Aguárdeme un momento por favor, voy a....."</i> (El cajero, recepcionista servicio técnico debe explicar la razón por la cual dejara esperando al cliente, la razón debe estar 100% relacionada con el cliente que está atendiendo).</p>	<p>El personal debe pedir permiso para dejar al cliente por ejemplo por: recoger el papel de la impresora o para fotocopiar o cualquier atención que motive su ausencia e informar al cliente el motivo.</p> <p>También podrá ausentarse para solicitar soporte del supervisor para atender el requerimiento del cliente. Si esto sucede el cajero/recepcionista de servicio técnico deberá permanecer junto al supervisor para aprender la manera adecuada de atención.</p> <p>En caso de que el tiempo de espera exceda al tiempo promedio de la tarea, al volver el Asesor deberá pedir disculpas por la demora.</p>

Interrupciones	Comentarios
<p>Caso interrupción por llamada URGENTE... (Solo está permitido conversaciones telefónicas cuando se trate de un cliente) en este caso deberá usar el siguiente speech:</p> <p><i>*Un minuto por favor, buenos días/tardes/noches?, (escuchar a la otra persona) disculpe en este momento estoy atendiendo a un cliente, por favor una vez concluya le devuelvo la llamada, me da su nombre y número por favor ?.....</i></p> <p>Caso interrupción por otra persona en Tienda, en este caso deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la transacción que está realizando en ese momento demorara en la conclusión o existen clientes en espera el Cajero/Recepcionista de Servicio Técnico deberá utilizar el siguiente speech: <i>*Un minuto por favor, buenos días/tardes/noches?, (escuchar a la otra persona) disculpe (a) en este momento estoy atendiendo una transacción, para no perjudicarlo, les solicito se aproxime a la anfitriona para que le asigne un ticket con el cual podre atenderlos cuando sea su turno.</i> <p>Caso interrupción por deficiencia de atención detectada El supervisor de tienda podrá interrumpir una atención si identifica que el Cajero/Recepcionista de Servicio Técnico no está bien capacitado o no puede manejar la situación, esto involucra que el supervisor explicara al cliente y guiara al Cajero/Recepcionista de Servicio Técnico en la manera de atenderlo. Si esto sucede el supervisor deberá utilizar el siguiente speech con el cliente.</p> <p><i>Disculpen que los interrumpa me gustaría poder ayudarlos.....</i></p> <p>Caso interrupción por otro cliente cuando la tienda tiene clientes en espera:</p> <p><i>"Señor (a) en unos minutos más lo atenderemos.</i></p>	<p>Cabe aclarar que el Asesor (Cajero – Servicio Técnico) no tiene permitido para atender conversaciones telefónicas personales cuando se tenga un cliente en frente. Por otro lado si ingreso una ficha y esta con llamada debe colgar inmediatamente disculpándose de la persona con la cual está conversando e indicando que le devolverá la llamada, deberá hacer el máximo esfuerzo por llamar a la ficha que ingreso.</p> <p>Mientras existan clientes en espera no podrá realizar llamadas, la prioridad es atender a los clientes que se encuentran en la tienda.</p>

<p><i>Gracias”.</i></p>	
<p>Protocolo derivación a otras Áreas</p>	<p>Comentarios</p>
<p>Si durante la atención el Cajero/Servicio Técnico requiere transferir al cliente a otra cola deberá tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la atención del Servicio Técnico concluye con pago en caja o atención de Asesor aplicara el speech de despedida. Y procederá a utilizar también el speech de derivación. Sr (a) estoy derivándolo al área de: Caja/Asesores, si es el área de Cajas deberá indicar: • Derivación a Caja: Cuando sea su turno podrá visualizar su ficha/nombre en la pantalla, cuando esto suceda favor le pido apersonarse al puesto asignado en plataforma, mientras lo invito a probar nuestros equipos situados en las mesas de exposición. • Derivación Asesores: Cuando sea su turno podrá visualizar su ficha/nombre en la pantalla, cuando esto suceda favor le pido apersonarse al punto de encuentro (Debe señalar el punto de encuentro), mientras lo invito a probar nuestros equipos situados en las mesas de exposición. • Si la atención involucra retornar al asesor para que este concluya la transacción, deberá utilizar el siguiente speech: <p><i>Señor (a)..... (Apellido del cliente), cuando visualice su ficha en pantalla, favor dirigirse al punto de encuentro, su Asesor lo buscara en este sitio, posteriormente utilizara el speech de despedida.</i></p>	<p>*El Cajero/Recepcionista de Servicio Técnico debe usar un tono cortés para indicar al cliente lo definido.</p>

Concluidas las transacciones solicitadas por el cliente	
<p>El Cajero/Servicio Técnico antes de utilizar el speech de despedida deberá consultar al cliente utilizando el siguiente speech:</p> <p><i>Puedo ayudarlo en algo más?</i></p> <p>Si la respuesta es afirmativa procederá el (Cajero – Servicio Técnico) con la atención correspondiente, y posterior a concluir la misma deberá hacer la misma consulta al cliente, si el cliente no requiere ninguna atención adicional procederá con el speech de despedida.</p> <p>Si el cliente no requiere ningún otro servicio el Cajero/ Servicio Técnico deberá utilizar el speech de despedida.</p>	
Despedida	Comentarios
<p>El Cajero/Servicio Técnico en la despedida con el cliente deberá mencionar el siguiente speech:</p> <p><i>“Gracias por su visita (<u>sonrisa</u>)_Sr(a)... (Apellido del cliente)..., que tenga un buen día/tarde/noche”.</i></p>	<p>Al momento de la despedida, el personal debe tener una actitud cordial con el cliente.</p> <p>El Cajero/ Servicio Técnico deberá generar una impresión positiva que recuerde el cliente y vuelva a buscarlo.</p>

13.11. Anexo11 – Programa de inducción

PROGRAMA DE INDUCCION

OBJETO

Familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y equipo de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia y manuales que existe dentro de la empresa. Con el fin de que todo el equipo Torre Fuerte este enfocado a un mismo horizonte y de esta manera al logro de objetivos.

ALCANCE

El programa será aplicado a cada nuevo integrante

El protocolo será aplicado en todas las Tiendas, canales de Distribución. Todo el personal de tiendas que tenga contacto con clientes deberá aplicar el mismo.

RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la Administración, asegurarse del cumplimiento de este Programa Interno de Inducción.

PROCEDIMIENTO

- A) Bienvenida: Administración coordinara una presentación del nuevo integrante a todo el equipo Torre Fuerte. Por parte de la gerencia se hará llegar una carta de bienvenida vía mail.
- B) Nuestra historia
- C) Presentación del ADN de Torre Fuerte (misión – visión – mantra – valores). Honestidad, Transparencia.
- D) Nuestros productos y servicios
- E) Feedback
- F) Presentación del módulo de atención al cliente.
- G) Entrega de Manual de Funciones y Firma de acuerdo.

13.12. Anexo12 – Precios de Venta

		 PRECIO DE VENTA																		
		VIVA						ENTEL					TIGO							
PEDIDO EN 1 MES		10	20	30	50	80	40	100	10	15	30	50	100	10	15	20	30	50	100	
		10.000,00	500,00	100,00	100,00	50,00	200,00	200,00	10.000,00	6.000,00	600,00	200,00	100,00	200,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	5,00
PRECIO DE COMPRA		91.700,00	9.095,00	2.643,00	4.405,00	3.524,00	7.810,00	19.524,00	91.700,00	81.900,00	16.128,00	8.956,00	8.956,00	1.880,00	141,00	188,00	282,00	470,00	940,00	
IMPUESTO		8.300,00	905,00	357,00	595,00	476,00	190,00	476,00	8.300,00	8.100,00	1.872,00	1.044,00	1.044,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
IT		249,00	27,15	10,71	17,85	14,28	5,70	14,28	249,00	243,00	56,16	31,32	31,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
		91.949,00	9.122,15	2.653,71	4.422,85	3.538,28	7.815,70	19.538,28	91.949,00	82.143,00	16.184,16	8.987,32	8.987,32	1.880,00	141,00	188,00	282,00	470,00	940,00	
PRECIO DE VENTA		9,19	18,24	26,54	44,23	70,77	39,08	97,69	9,19	13,69	26,97	44,94	89,87	9,40	14,10	18,80	28,20	47,00	94,00	
		8 VECES	1 VEZ	1 VEZ	1 VEZ	1 VEZ	1 VEZ	1 VEZ	5 VECES	1 VEZ	1 VEZ	1 VEZ	1 VEZ							
LLAMADAS E INTERNET		100,00	100,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
PASAJES		80,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	100,00	60,00	40,00	20,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
GASOLINA		200,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	125,00	25,00	25,00	25,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
EXTRAS		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL		410,00	175,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	355,00	215,00	195,00	175,00	175,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL COSTO		92.359,00	9.297,15	2.778,71	4.547,85	3.663,28	7.940,70	19.663,28	92.304,00	82.358,00	16.379,16	9.162,32	9.162,32	1.910,00	141,00	188,00	282,00	470,00	940,00	
PRECIO DE EQUILIBRIO		9,24	18,59	27,79	45,48	73,27	39,70	98,32	9,23	13,73	27,30	45,81	91,62	9,55	14,10	18,80	28,20	47,00	188,00	

Ilustración 21. Precios de tarjetas

13.13. Anexo13 – Ventas Históricas 2017

INGRESOS	2017											
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
VIVA 10	\$ 64.144,91	\$ 57.188,94	\$ 56.013,63	\$ 52.552,69	\$ 57.802,50	\$ 53.286,68	\$ 57.057,59	\$ 59.368,71	\$ 58.024,88	\$ 63.284,24	\$ 59.930,80	\$ 63.456,14
VIVA 20	\$ 285,72	\$ 412,89	\$ 321,43	\$ 242,84	\$ 297,42	\$ 267,40	\$ 354,72	\$ 444,76	\$ 489,78	\$ 452,95	\$ 446,12	\$ 533,44
VIVA 30	\$ 206,79	\$ 188,27	\$ 173,27	\$ 140,52	\$ 174,63	\$ 214,19	\$ 169,17	\$ 167,81	\$ 255,12	\$ 137,79	\$ 195,09	\$ 210,10
VIVA 50	\$ 85,76	\$ 88,56	\$ 73,94	\$ 47,75	\$ 76,40	\$ 76,40	\$ 72,31	\$ 96,87	\$ 90,04	\$ 83,22	\$ 99,59	\$ 110,51
VIVA 80	\$ 12,08	\$ 8,68	\$ 9,55	\$ 12,28	\$ 10,91	\$ 4,09	\$ 12,28	\$ 8,19	\$ 4,09	\$ 10,91	\$ 8,19	\$ 8,19
VIVAP 40	\$ 405,78	\$ 366,00	\$ 364,27	\$ 371,09	\$ 416,11	\$ 341,07	\$ 342,44	\$ 350,62	\$ 429,75	\$ 406,56	\$ 357,45	\$ 361,54
VIVAP 100	\$ 796,31	\$ 585,66	\$ 607,66	\$ 665,78	\$ 702,61	\$ 523,89	\$ 548,45	\$ 597,56	\$ 609,84	\$ 639,85	\$ 586,65	\$ 600,29
HOLA 10	\$ 73.947,04	\$ 86.361,06	\$ 86.064,16	\$ 83.302,55	\$ 89.328,65	\$ 78.964,09	\$ 84.353,06	\$ 94.372,45	\$ 86.527,75	\$ 100.473,58	\$ 99.809,17	\$ 88.299,97
HOLA 15	\$ 1.475,58	\$ 5.644,46	\$ 4.204,21	\$ -	\$ 7.892,45	\$ 2.391,61	\$ 3.009,64	\$ 7.727,37	\$ 20.884,64	\$ 5.805,08	\$ 4.727,29	\$ 5.657,74
HOLA 30	\$ 1.107,71	\$ 1.650,05	\$ 1.226,23	\$ 4,09	\$ 1.896,37	\$ 1.002,76	\$ 1.248,33	\$ 1.979,59	\$ 2.188,33	\$ 1.990,51	\$ 2.092,83	\$ 3.232,02
HOLA 50	\$ 484,96	\$ 823,04	\$ 573,28	\$ 20,46	\$ 1.080,52	\$ 462,50	\$ 582,55	\$ 720,35	\$ 879,97	\$ 886,79	\$ 938,64	\$ 2.180,15
HOLA 100	\$ -	\$ 10,79	\$ 1,64	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,19	\$ 9,55	\$ 8,19	\$ 17,74	\$ 65,49
TIGO 10	\$ 15.231,15	\$ 18.718,02	\$ 15.998,28	\$ 13.428,77	\$ 14.670,28	\$ 15.970,45	\$ 17.802,70	\$ 18.119,22	\$ 18.382,53	\$ 20.096,08	\$ 20.546,30	\$ 23.030,68
TIGO 15	\$ 46,78	\$ 16,37	\$ 27,83	\$ -	\$ 1,36	\$ 8,19	\$ 1,36	\$ 128,24	\$ 5,46	\$ 2,73	\$ 1,36	\$ 30,01
TIGO 20	\$ 125,03	\$ 208,12	\$ 104,78	\$ 98,23	\$ 75,04	\$ 121,42	\$ 144,62	\$ 84,59	\$ 278,32	\$ 195,09	\$ 282,41	\$ 233,29
TIGO 30	\$ 8,43	\$ 12,90	\$ 17,46	\$ 4,09	\$ 9,55	\$ 9,55	\$ 8,19	\$ 55,94	\$ 4,09	\$ 10,91	\$ 13,64	\$ 8,19
TIGO 50	\$ 26,41	\$ 32,50	\$ 30,01	\$ 20,46	\$ 25,92	\$ 25,92	\$ 38,20	\$ 39,56	\$ 30,01	\$ 35,47	\$ 36,84	\$ 30,01
TIGO 100	\$b -	\$b 9,05	\$b 1,91	\$b -	\$b -	\$b -	\$b -	\$b 9,55	\$b 10,91	\$b 16,37	\$b 10,91	\$b 15,01
INGRESO VENTA TARIETAS	\$ 158.390,44	\$ 172.325,35	\$ 165.813,54	\$ 150.911,61	\$ 174.460,73	\$ 153.670,22	\$ 165.745,60	\$ 184.279,56	\$ 189.105,08	\$ 194.536,34	\$ 190.101,02	\$ 188.062,76
INGRESO VENTA SIMS	\$ 549,06	\$ 501,60	\$ 546,88	\$ 527,72	\$ 539,91	\$ 526,42	\$ 529,90	\$ 542,09	\$ 528,59	\$ 522,06	\$ 522,06	\$ 635,27
RECARGA VIVA	\$ 18.687,74	\$ 18.687,74	\$ 18.687,74	\$ 18.687,74	\$ 18.687,74	\$ 18.687,74	\$ 18.687,74	\$ 18.687,74	\$ 18.687,74	\$ 18.687,74	\$ 18.687,74	\$ 18.687,74
RECARGA ENTEL	\$ 17.075,76	\$ 17.075,76	\$ 17.075,76	\$ 17.075,76	\$ 17.075,76	\$ 17.075,76	\$ 17.075,76	\$ 17.075,76	\$ 17.075,76	\$ 17.075,76	\$ 17.075,76	\$ 17.075,76
INGRESO VENTA RECARGAS	\$ 35.763,50	\$ 35.763,50	\$ 35.763,50	\$ 35.763,50	\$ 35.763,50	\$ 35.763,50	\$ 35.763,50	\$ 35.763,50	\$ 35.763,50	\$ 35.763,50	\$ 35.763,50	\$ 35.763,50
VIVA PREPAGO	\$ 36.392,73	\$ 33.900,51	\$ 38.832,64	\$ 34.252,57	\$ 29.549,53	\$ 24.782,49	\$ 25.385,99	\$ 25.224,29	\$ 25.853,57	\$ 29.570,20	\$ 30.235,87	\$ 36.716,00
VIVA POSTPAGO	\$ 627,56	\$ 627,56	\$ 627,56	\$ 627,56	\$ 627,56	\$ 627,56	\$ 627,56	\$ 627,56	\$ 627,56	\$ 627,56	\$ 627,56	\$ 627,56
INGRESO POR COMISIONES	\$ 37.020,29	\$ 34.528,07	\$ 39.460,20	\$ 34.880,13	\$ 30.177,09	\$ 25.410,05	\$ 26.013,55	\$ 25.851,85	\$ 26.481,13	\$ 30.197,76	\$ 30.863,43	\$ 37.343,56
TOTAL INGRESOS	\$ 231.723,28	\$ 243.118,52	\$ 241.584,12	\$ 222.082,96	\$ 240.941,22	\$ 215.370,18	\$ 228.052,55	\$ 246.437,00	\$ 251.878,30	\$ 261.019,66	\$ 257.250,00	\$ 261.805,08

Ilustración 22. Ventas Históricas

Año	2015											
2015	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Ventas												
VIVA 10	47.017	41.918	41.057	38520	42368	39058	41822	43516	42531	46386	43928	46512
VIVA 20	209	303	236	178	218	196	260	326	359	332	327	391
VIVA 30	152	138	127	103	128	157	124	123	187	101	143	154
VIVA 50	63	65	54	35	56	56	53	71	66	61	73	81
VIVA 80	9	6	7	9	8	3	9	6	3	8	6	6
VIVAP 40	297	268	267	272	305	250	251	257	315	298	262	265
VIVAP 100	584	429	445	488	515	384	402	438	447	469	430	440
HOLA 10	54.202	63.301	63.083	61059	65476	57879	61829	69173	63423	73645	73158	64722
HOLA 15	1.082	4.137	3.082	0	5785	1753	2206	5664	15308	4255	3465	4147
HOLA 30	812	1.209	899	3	1390	735	915	1451	1604	1459	1534	2369
HOLA 50	355	603	420	15	792	339	427	528	645	650	688	1598
HOLA 100	0	8	1	0	0	0	0	6	7	6	13	48
TIGO 10	11.164	13.720	11.726	9843	10753	11706	13049	13281	13474	14730	15060	16881
TIGO 15	34	12	20	0	1	6	1	94	4	2	1	22
TIGO 20	92	153	77	72	55	89	106	62	204	143	207	171
TIGO 30	6	9	13	3	7	7	6	41	3	8	10	6
TIGO 50	19	24	22	15	19	19	28	29	22	26	27	22
TIGO 100	0	7	1	0	0	0	0	7	8	12	8	11

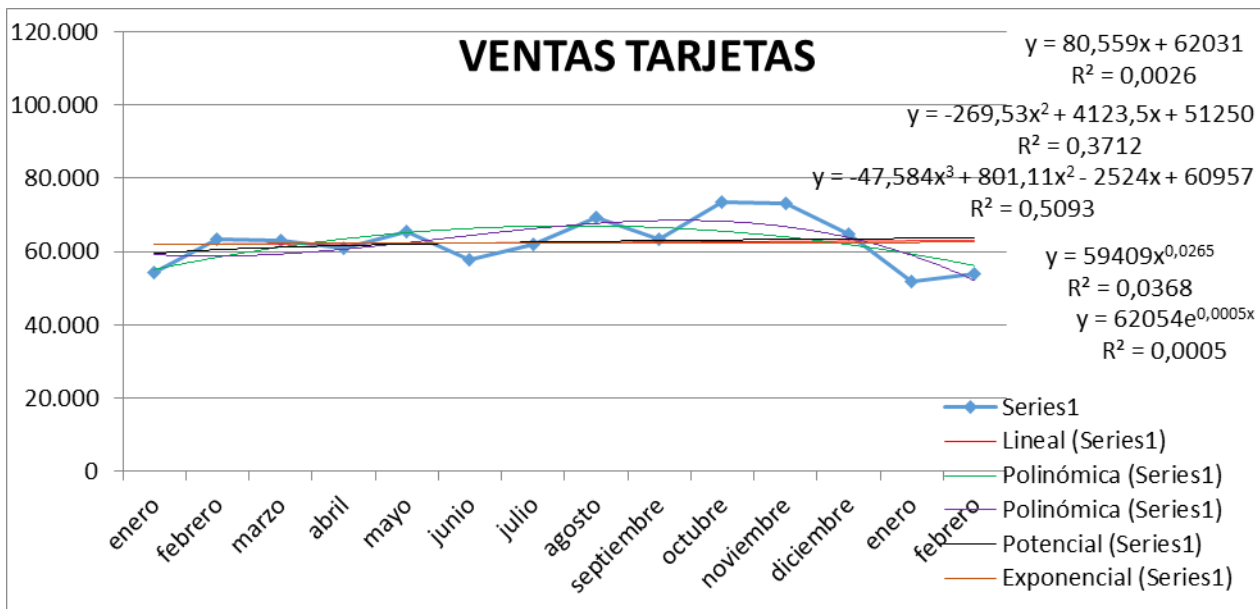


Ilustración 23. Pronostico de Venta de Tarjetas

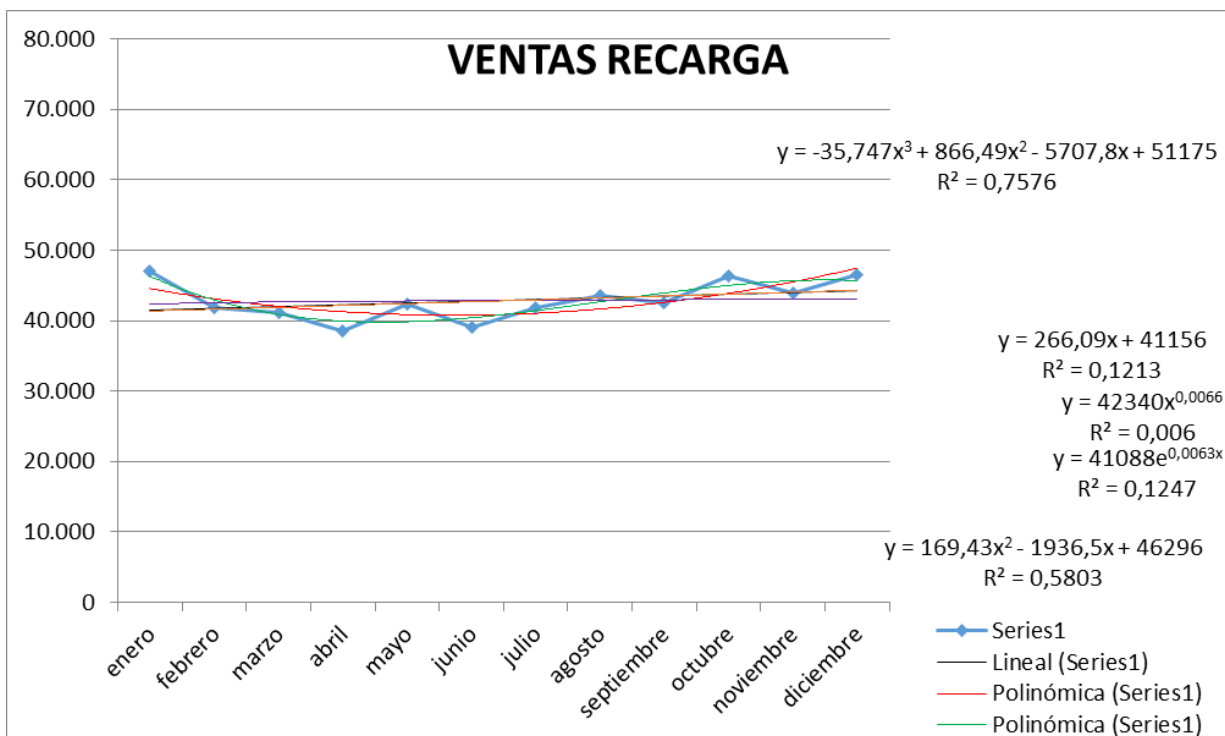


Ilustración 24. Pronostico venta de Recarga

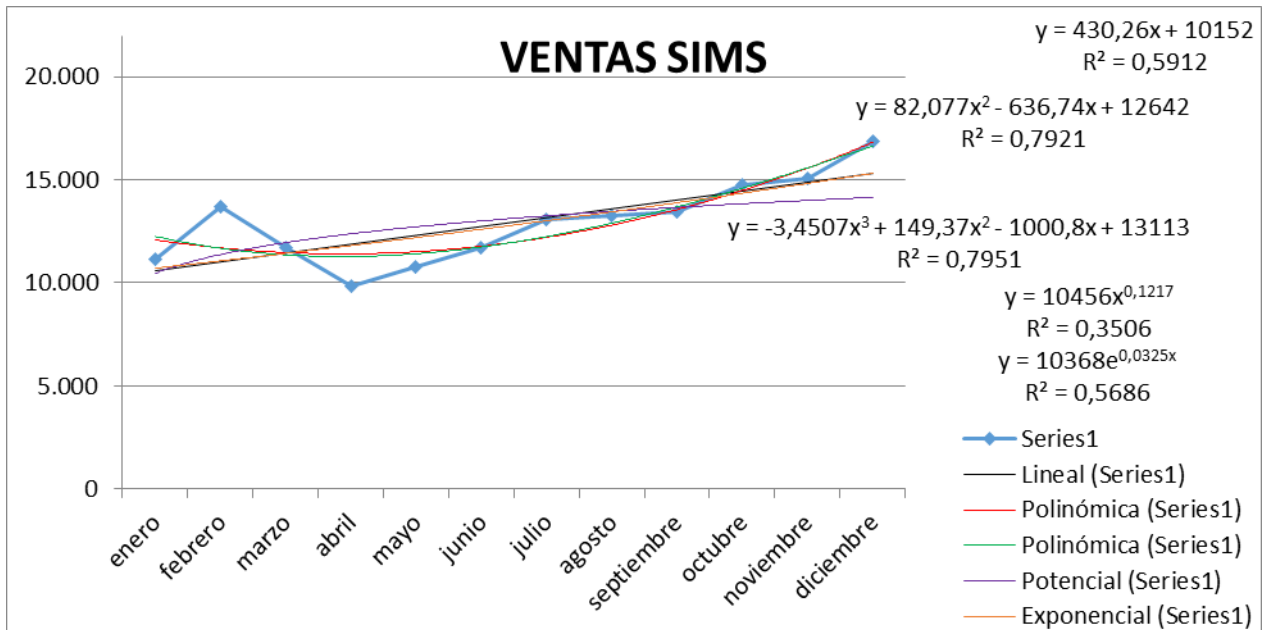


Ilustración 25. Pronostico Venta SIMS

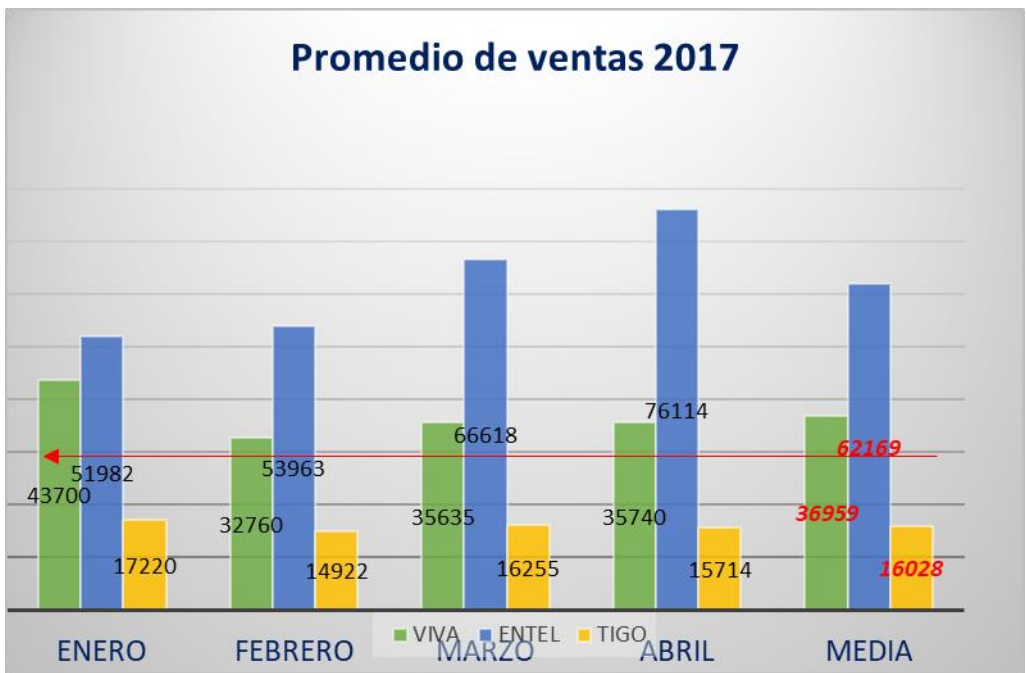


Ilustración 26. Promedio de ventas Históricas 2017



Anexo14 – Ventas Históricas 2017

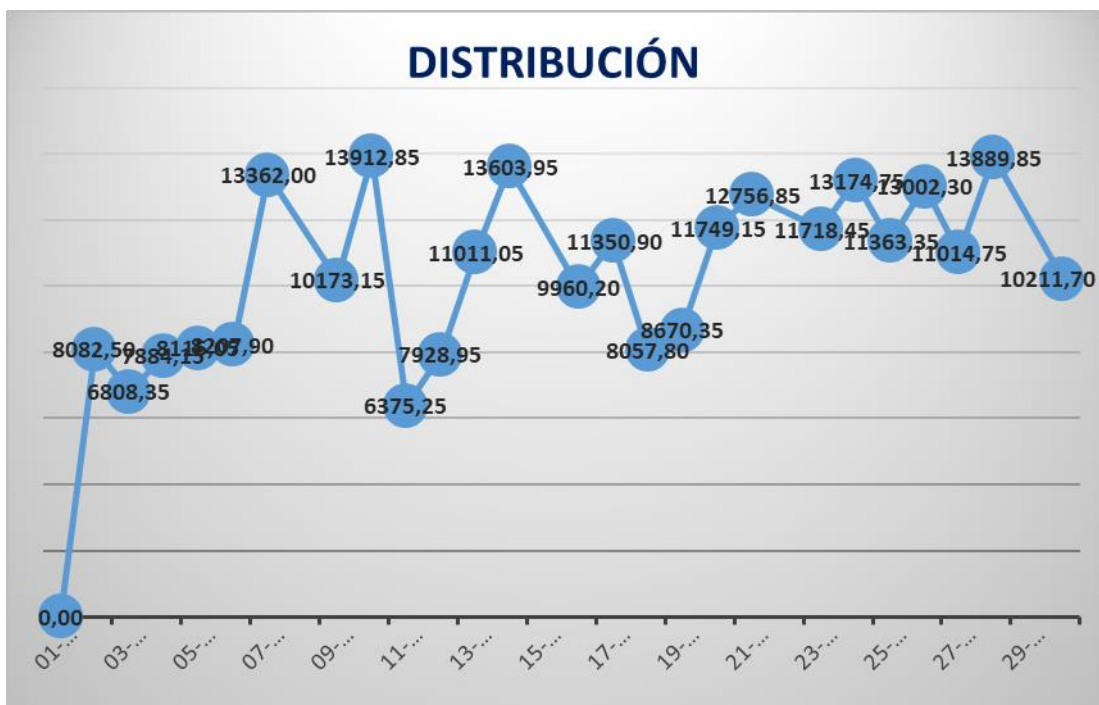


Ilustración 27. Ventas históricas Distribución 2017



Ilustración 28. Ventas históricas Cajas

Anexo15- Descripción de Activos fijos

MUEBLES Y ENSERES (METF)			
DETALLE	Unid.	P(u)	Precio
			Total
Escritorio café, 4 cajones laterales, 1 central, 1 gaveta	1	\$ 217,71	\$ 217,71
Escritorio café, 6 cajones laterales, 1 central	1	\$ 159,65	\$ 159,65
Mesita central	1	\$ 36,28	\$ 36,28
Sillones semiejecutivos	2	\$ 174,17	\$ 348,33
Mueble gavetero 2 puertas de vidrio 2 de madera	1	\$ 116,11	\$ 116,11
Gavetero metálico pequeño 5 niveles	1	\$ 188,68	\$ 188,68
Mueble para computadora	1	\$ 72,57	\$ 72,57
Mesa de madera	1	\$ 145,14	\$ 145,14
Sillas	8	\$ 17,42	\$ 139,33
Taburete de madera	1	\$ 14,51	\$ 14,51
Taburete de plástico color morado	2	\$ 8,71	\$ 17,42
Escritorio metálico pequeño 3 cajones laterales, 1 central	1	\$ 145,14	\$ 145,14
Silla giratoria	1	\$ 36,28	\$ 36,28
Gavetero metálico pequeño 5 niveles	1	\$ 188,68	\$ 188,68
Gavetero metálico pequeño 3 niveles	1	\$ 116,11	\$ 116,11
Mueble mostrador de madera blanco 6 cajones	1	\$ 725,69	\$ 725,69
Mueble para computadora	1	\$ 58,06	\$ 58,06
Vitrina mostrador metálico grande	1	\$ 290,28	\$ 290,28
Vitrina mostrador metálico pequeño (1/2)	1	\$ 145,14	\$ 145,14
Mueble pequeño blanco	1	\$ 31,93	\$ 31,93
Mostrador colgante	1	\$ 174,17	\$ 174,17
TOTAL			\$ 3.367,20

Tabla 14. Muebles y Enseres

EQUIPO DE COMPUTACIÓN (ECTF)			
DETALLE	Unid.	P(u)	Precio
			Total
CPU DELUX	1	\$ 435,41	\$ 435,41
Monitor Samsung HM06	1	\$ 50,80	\$ 50,80
CPU LG	1	\$ 435,41	\$ 435,41
Monitor LG	1	\$ 43,54	\$ 43,54
CPU Deluxe	1	\$ 507,98	\$ 507,98
Monitor HP LA1951G	1	\$ 79,83	\$ 79,83
Impresora Epson W5 L375	1	\$ 217,71	\$ 217,71
Proyector Epson	1	\$ 290,28	\$ 290,28
TOTAL			\$ 2.060,96

Tabla 15. Equipo de Computacion

EQUIPO E INSTALACIONES (EITF)			
DETALLE	Unid.	P(u)	Precio
			Total
Televisor Samsung 70 pulgadas pantalla plana	1	\$ 611,06	\$ 611,06
Televisor Samsung 41 pulgadas pantalla plana	1	\$ 493,50	\$ 493,50
Televisor Sony bravia 41 pulgadas pantalla plana	1	\$ 467,37	\$ 467,37
Caja de conductores	1	\$ 507,98	\$ 507,98
Decodificador	1	\$ 72,57	\$ 72,57
Cableado	1	\$ 362,84	\$ 362,84
Parlante iBastek iB - LTI256	1	\$ 203,19	\$ 203,19
Parlante JBL 51.5XT	2	\$ 246,73	\$ 493,47
Trípode de metal negro	2	\$ 14,51	\$ 29,03
Sistema Camaras de Seguridad	1	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
SOFTWARE SINJAC Y CAPACITACION	1	\$12.000,00	\$12.000,00
TOTAL			\$16.491,02

Tabla 16. Equipo e Instalaciones

Anexo16– Descripción de Planes de Acción

PLAN ESTRATEGICO	
DESCRIPCION	ANUAL
CAPACITADOR	\$ 580,55
REFRIGERIO	\$ 580,55
TOTAL PLAN ESTRATEGICO	\$ 1.161,10

Tabla 17. Plan Estratégico

PLAN DE MARKETING	
DESCRIPCION	ANUAL
DISEÑO DE LOGO	\$ 145,14
EDICION SPOT TV RADIO	\$ 696,66
FOLLETERIA	\$ 1.451,38
BANERS	\$ 232,22
FERIAS	\$ 2.177,07
CARPAS 8 UNIDADES	\$ 348,33
REFRIGERIO	\$ 435,41
DOTACION DE ROPA	\$ 2.089,99
TRAMITES	\$ 174,17
TRANSPORTE	\$ 174,17
TOTAL PLAN DE MARKETING	\$ 7.924,53

Tabla 18. Plan Marketing

Anexo 17. Estado de Resultados

	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado	Consolidado
ESTADO DE RESULTADOS POR FUNCION	2018	2019	2020	2021	2022
					USD
Ingreso venta tarjetas	\$738.951,65	\$979.176,22	\$1.468.764,32	\$1.909.393,62	\$2.100.332,98
Ingreso venta SIMS	\$246.317,22	\$326.392,07	\$489.588,11	\$636.464,54	\$700.110,99
Ingreso venta recargas	\$410.528,69	\$543.986,79	\$815.980,18	\$1.060.774,23	\$1.166.851,66
Ingreso por comisiones	\$246.317,22	\$326.392,07	\$489.588,11	\$636.464,54	\$700.110,99
Total Ingresos	\$1.642.114,78	\$2.175.947,14	\$3.263.920,72	\$4.243.096,93	\$4.667.406,63
Costo compra de Tarjetas	\$708.108,90	\$932.299,78	\$1.348.449,67	\$1.547.998,37	\$1.180.548,38
Costo compra de SIMS	\$21.571,84	\$25.729,03	\$29.014,13	\$30.934,02	\$36.197,55
Costo compra Recarga Telefónica	\$702.808,73	\$954.623,11	\$1.612.939,58	\$2.362.556,37	\$2.957.268,84
Total Costos	\$1.432.489,48	\$1.912.651,92	\$2.990.403,38	\$3.941.488,76	\$4.174.014,78
Ganancia Bruta	\$209.625,30	\$263.295,22	\$273.517,34	\$301.608,17	\$493.391,85
Otros Ingresos, por funcion	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costos de distribución	\$520,00	\$520,00	\$520,00	\$520,00	\$520,00
Gasto de Administración	\$70.014,51	\$77.015,97	\$78.657,81	\$84.017,42	\$86.432,92
Otros gastos por funcion	\$10.637,09	\$11.700,80	\$14.306,88	\$15.253,58	\$17.849,03
Otras ganancias (perdidas)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Diferencias de cambio	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ganancia (perdidas), antes de impuestos	\$128.453,70	\$174.058,46	\$180.032,65	\$201.817,17	\$388.589,90
Gasto por impuesto a las ganancias	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Ganancia/perdida (utilidad/perdida del ejercicio)	\$128.453,70	\$174.058,46	\$180.032,65	\$201.817,17	\$388.589,90
RESULTADO OPERACIONAL	\$128.453,70	\$174.058,46	\$180.032,65	\$201.817,17	\$388.589,90

Tabla 19 Estado de Resultados

Anexo 16 - Tabla de mitigación de riesgos

Descripción de Objetivos	No	Descripción del Riesgo	Nivel	Acciones	Nivel
		Diagrama de Ishikawa	Alto, Medio, Bajo		Alto, Medio, Bajo
Perspectiva Financiera: Maximizar la creación de valor económico	4	Falta de visión estratégica unificada	Medio-Bajo	Implementar gobierno corporativo	Bajo
	5	Mal clima laboral			
	5.1	Altos niveles de rotación de personal.			
	5.2	Horas excesivas de transporte para los empleados		Contratación de personal que viva cerca de locación laboral	
	8	Devaluación del peso Boliviano.			
	10	Corrupción			
Perspectiva de clientes: Establecer una estrategia de posicionamiento y rentabilización del cliente	3	Incremento de productos sustitutos	Alto		Medio
	3.1	Incremento en el nivel tecnológico de la competencia		Contratación de Experto de Márquetin para armar un Plan enfocado en ventas	
Perspectiva de Procesos: Gestión operacional	1	Sistemas financieros, comerciales y tecnológicos disociados	Alto	Sistema de gestión , gobierno corporativo.	Medio - Bajo
	2	Falta de claridad en los roles y funciones.		Implementar Gobierno Corporativo	
	4	Incompatibilidad de perfiles personales de propietarios			
	7	Aversión al riesgo por parte de los propietarios		Presentación clara y concisa de proyecto de inversión.	
Perspectiva de Aprendizaje : Crear la cultura Organizacional	9	Fricción Política durante el gobierno de Evo Morales	Bajo	Planeación de operaciones	Bajo - Bajo