

## **INFORME DE GESTIÓN Y ADMINISTRACION CABIREDA EJERCICIO 2009**

Señores Accionistas

Con la finalidad de dar cumplimiento a mis obligaciones legales y estatutarias, procedo a presentar el informe de mi gestión como Gerente General y Representante Legal, he incluido en el mismo comentarios sobre el entorno de la industria, temas tributarios y legales inherentes a la actividad, y una exposición de la evolución de los negocios, el desarrollo de la marca, los resultados de la operación, la situación financiera, administrativa y jurídica de la Compañía Cabired S.A. en el ejercicio de 2009.

### **ENTORNO DE LA INDUSTRIA CELULAR EN EL ECUADOR 2009**

El crecimiento acumulado de la industria celular en el año 2009 incluidas las cifras oficiales reportadas a la Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador por las 3 operadoras móviles se situó en un 7%, resultado inferior al crecimiento alcanzado en el año 2008 que fue de un 18%.

Esta desaceleración del crecimiento en la industria fue causada principalmente por el aumento de los aranceles a la importación de los equipos celulares como artículos especiales o de lujo que por decreto del gobierno entraron en vigencia en Enero grabando un 50% de impuesto sobre el valor del equipo, esto además fomentó el aumento del contrabando de celulares que por las fronteras Norte (Colombia) y Sur (Perú) entraron masivamente al mercado informal, lo cual perjudicó gravemente el precio de equipos sellados en paquetes prepago (Amigo Kits).

Así mismo las operadoras se vieron obligadas a revisar sus cifras de subsidio por equipo en Planes de suscripción mensual teniendo que cobrar valores por costo de equipo en todos los planes en los que antes entregaba equipos sin costo afectando también la captación de nuevos abonados en el producto Post-Pago.

Otro factor que impactó negativamente al negocio fue la disminución de un 25% en comisiones que aplico Porta a sus Distribuidores Autorizados en el 2do Trimestre del año lo cual generó mucha deserción de vendedores a otras actividades más rentables.

En Octubre entro en vigencia por decreto del gobierno la portabilidad numérica, proceso que no tuvo incidencia alguna en el mercado celular.

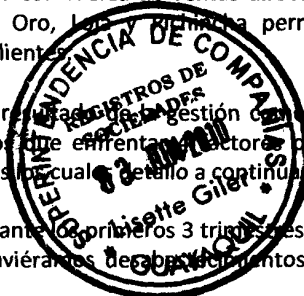
Podemos concluir que durante el año 2009 el gobierno y sus organismos reguladores jugaron un papel muy activo en la caída del mercado de telecomunicaciones.

### **DESARROLLO DEL NEGOCIO PRINCIPAL (Core Business – Venta de Minutos)**

Cabired S.A. logro un crecimiento sostenido real promedio de 9,5% mensual en su base de líneas activas que inició el 1 de Enero con 1850 líneas y termino al 31 de Diciembre con 3,968 líneas lo cual representa un total de 114% de crecimiento total acumulado neto al término del ejercicio con 2,118 nuevas líneas captadas en el año. La estrategia comercial de cobertura puerta a puerta con fuerza de ventas directa que aplicamos principalmente en las provincias del Guayas, Manabí, El Oro, Los Rios y Bolívar permitió duplicar la facturación en Dólares, y nuestra base de líneas activas y de clientes.

Es importante en esta sección del informe destacar que el resultado de la gestión comercial fue un 40% superior al neto final arriba detallado, sin embargo tuvimos que enfrentar factores que afectaron los resultados finales con una importante merma de líneas activas, lo cual se detalla a continuación:

1. La falta de fluidez en la entrega de nuevas líneas durante los primeros 3 trimestres del año por falta de nuevas Garantías Bancarias, lo cual hizo que tuviéramos desabastecimientos de producto en



varias ocasiones lo cual resulto en la deserción de una parte de la fuerza de ventas comisionista por falta de ingresos.

2. La falta de experiencia de la operadora celular Porta en la administración del producto para locutorios lo que hizo que procesos que debían tener atención inmediata (24 hrs) tomarán entre 3 y 8 días lo que afecto la calidad de servicio percibida de parte de nuestros clientes.
3. En el mes de Marzo la operadora aplico Micro Cortes del servicio (Cortes a las llamadas cada minuto) a toda la base de líneas activas de Cabired durante una semana producto de la detección de un By-Pass en 24 líneas lo que ocasiono la perdida por deserción de alrededor de 400 líneas entre Marzo y Abril.
4. La reacción de Movistar en el mes de Junio ante la penetración agresiva del Plan Locutorios de Cabired con 10.50\* centavos de dólar por minuto versus los 12\* centavos de dólar que ellos facturaban lo que hizo que ellos bajaran a 9.99\* centavos de dólar lo cual desacelero la velocidad de crecimiento que habíamos alcanzado en el primer semestre del año. (\* precios de minutos sin IVA).

En cuanto a los 3 primeros puntos se lograron soluciones definitivas a lo largo del segundo semestre mediante las negociaciones con la operadora y la entrega de garantías bancarias adicionales para que estos temas no vuelvan a afectar nuestro plan de trabajo, ni la calidad del servicio que prestamos a los clientes afiliados a la RED.

En cuanto al 4to punto que es la reacción de Movistar ante nuestra oferta comercial, comentaré más adelante cual es la estrategia de la compañía para el 2010 en Desarrollo de Canales de Distribución.

#### **Canales de Distribución 2009**

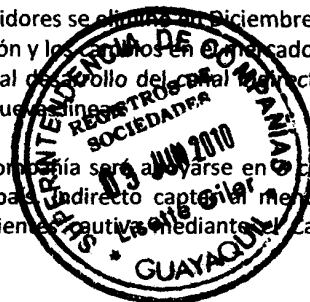
Durante el año 2009 la estrategia comercial de la compañía fue la venta directa por medio de un gran equipo comercial compuesto por 80 vendedores realizando cobertura, y de la apertura de 3 oficinas fuera de Guayaquil ubicadas en las ciudades de Manta, Machala y Quito, de forma tal que logramos minimizar el riesgo de deserción debido a que afiliamos a los clientes con un trabajo puerta a puerta e iniciábamos una relación directa con el cliente sin intermediarios, a la vez esta estructura comercial se pago a sí mismo sus comisiones y costos de venta mediante el cobro de un valor de activación por línea que asume el propietario del local al contratar el servicio; si bien es cierto la ventaja de esta metodología de trabajo fue que nos permitió escoger mejor la calidad de cliente a afiliar, también limito nuestra capacidad de crecimiento y captación de volumen mayor de clientes ya que el resultado de nuestros esfuerzos estaba siempre atado a la capacidad hora hombre en un área comercial con un alto índice de rotación por ser comisionista.

Los resultados de captación de nuevas líneas apalancado solamente en el canal de ventas directas fue más limitado en cuanto a volumen y cobertura, no nos fue posible desarrollar el canal de Distribución Mayorista o Indirecto por medio de Sub-Distribuidores ya que estos exigían una participación sobre el tráfico de minutos adicionalmente a la propuesta de comisiones por colocación, debido a que los distribuidores de Movistar les pagaban hasta 2 centavos por minuto de todo el tráfico que generaban los locales que ellos lograban captar sin asumir ninguna responsabilidad sobre el riesgo de cartera, evaluamos que financieramente no era viable a la vez que estratégicamente tampoco por el riesgo de deserción superior que habría que asumir.

#### **Desarrollo de Canales de Distribución 2010**

El esquema de comisión por tráfico de minutos para los Sub-Distribuidores se elimino en Diciembre tanto en Movistar como en Alegro quienes debido a los costos de interconexión y los cambios en el mercado tuvieron que ajustar sus estructuras de costos lo cual nos abre las puertas al desarrollo del canal Indirecto a nivel nacional durante el 2010 del cual esperamos obtener el 60% de las nuevas líneas.

Adicionalmente a este nuevo canal la estrategia comercial de la compañía sera apoyarse en 3 canales de ventas naturales, Directo estructura de 100 vendedores a nivel país indirecto captando menos 1 Sub-Distribuidor por Provincia, y desarrollar la venta a la base de clientes cautivos mediante el Call Center



promoviendo el consumo durante las 4 semanas del mes y el incremento de líneas dentro de la capacidad instalada de los clientes, actualmente contamos con 1,500 clientes afiliados y con un promedio de 1,88 líneas por cliente, según nuestras estadísticas y censos podemos crecer en la base en clientes que tienen 3 cabinas promedio y que solo han contratado una o dos líneas con nosotros a un promedio de 2,5 líneas por cliente lo cual significaría que el Call Center puede aportar con alrededor del 10% de las nuevas ventas del año 2010, y convertirse en un importante medio para impulsar el consumo frecuente de los afiliados mediante promociones y sorteos que premien el consumo a clientes AAA.

#### **Acciones adicionales de Apoyo a la Gestión Comercial 2010**

Durante el 2009 los equipos de ventas en general reportaron que la mayor barrera para el cliente es el valor del costo de activación de U.S. \$ 25 por línea, así que como herramienta adicional a partir del 15 de Enero 2010 se va a financiar el costo de activación cobrando de entrada U.S. \$ 10 dólares por línea en el momento de cerrar la venta y en los siguientes 6 periodos semanales sumado al consumo cobrar los U.S. \$ 15 restantes a razón de U.S. \$ 2,5 dólares, para eliminar la barrera de entrada.

#### **Manejo del Chip Locutorio y Prevención de Fraude**

Por recomendación del Dpto. de Auditoria de Porta se implemento como medida de seguridad para evitar todo tipo de fraude y consumos no autorizados que todo chip locutorio que sale de la oficina a manos de los vendedores, supervisores de ventas o sub-distribuidores deben ser bloqueados por suspensión temporal hasta que los datos del cliente sean regularizados con la documentación de respaldo y verificados telefónicamente por la coordinadora de ventas para proceder a la activación de la línea.

#### **Facturación en Dólares**

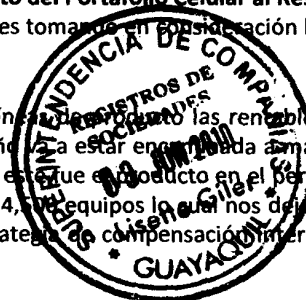
En cuanto a la facturación en dólares debo explicar que tuvimos que enfrentar 3 factores exógenos que afectaron el resultado final del ingreso, los cuales detallo a continuación:

1. La estrategia comercial de las operadoras celulares para motivar el consumo de los usuarios móviles y vencer la barrera de compra que tenían con la tarjeta de U.S. \$ 3 dólares fue crear una recarga electrónica de U.S. \$ 1 dólar, esto afecto inmediatamente el habito de consumo de los usuarios de cabinas telefónicas bajando el promedio de facturación por línea de 620 a 540 minutos por mes.
2. Adicionalmente las Promociones especiales en las recargas electrónicas que empezaron en el segundo trimestre y que se lanzan 2 días cada mes duplicando o triplicando los saldos de los abonados Prepago y Post-Pago impactan inmediatamente en la facturación de la semana reflejando una disminución del 12% en el consumo de los usuarios de cabinas una semana al mes.
3. La marcada falta de liquidez general que se presento en los dos últimos meses y medio del **4to Trimestre** por la crisis energética que afecto a todas las industrias del país pero que mayormente impacto en los comercios de consumo masivo "nuestro principal mercado objetivo" por depender totalmente de la energía eléctrica para su operación diaria en un -22% la facturación mensual.

#### **Ingresos Totales vs. Costo de Ventas y aporte cada línea de Producto del Portafolio Celular al Resultado**

Durante el año 2009 la compañía facturo U.S. \$ 1.600,823.01 dólares tomando en consideración las 7 líneas de producto que manejamos en el portafolio.

Ahora bien por contrato estamos obligados a manejar todas las líneas de producto las rentables y las no rentables sin embargo nuestra negociación con el operador este año ya está ennegrecida a mantener un cumplimiento con la mínima cantidad de Amigo Kits posible ya que este fue el producto en el perdimos más dinero debido al subsidio que asumimos para vender alrededor de 4,000 equipos lo cual nos dejó un déficit acumulado de U.S. \$ - 115,248.14 solo en esta línea, y como estrategia de compensación interna enfocar



nuestras estructuras comerciales en alcanzar un alto cumplimiento en Planes Post-Pago que es una línea rentable.

#### **Resultado Operacional del Ejercicio 2009**

Debo comentar que el año 2009 presento un alto grado de complejidad en lo comercial y financiero debido a que fue un año de gran crecimiento y expansión para Cabired por lo cual se debieron realizar fuertes inversiones e incurrir en gastos de infraestructura tecnológica, operativa y recursos humanos que incrementaron significativamente los costos fijos e impactaron en el flujo de efectivo del negocio, todo esto con el objeto de atender una operación de mayor volumen y expectativa de retorno, en un mercado local de condiciones cambiantes que al mismo tiempo estuvieron afectados por una situación de crisis financiera mundial y local que contrajo el consumo en general y atento contra la liquidez de la compañía, el resultado operacional del ejercicio 2009 arrojó una pérdida de U.S. \$ 12,109.60.

#### **RESULTADO OPERACIONAL DEL EJERCICIO 2009 ENERO 1 A DICIEMBRE 31**

|                                              |                     |
|----------------------------------------------|---------------------|
| <b>Total INGRESOS</b>                        | <b>1'600,823,01</b> |
| <b>Total COSTO DE VENTA</b>                  | <b>783,128.39</b>   |
| <b>Total GASTOS</b>                          | <b>830,329.62</b>   |
| <b>TOTAL GENERAL (PERDIDA DEL EJERCICIO)</b> | <b>-12,109.60</b>   |

#### **En lo Comercial**

Se renovaron por 12 meses más los contratos de Reventa de Tiempo, y Cooperación para la Conversión de Híbridos con Conecel que nos permiten el Desarrollo del Chip Locutorio.

#### **Situación de Endeudamiento Bancario y Exposición Crediticia**

En el tercer Trimestre del año 2009 terminamos de pagar el préstamo de U.S. \$ 100,000 solicitado en el 2008 al Banco Bolivariano y que ayudo en gran parte al apalancamiento del crecimiento de la compañía el año pasado, sin embargo debido al flujo negativo que se había generado por la pérdida acumulada nos vimos en la necesidad de solicitar nuevos créditos uno por U.S. \$ 70,000 al Banco Bolivariano contra un depósito a plazo por U.S. \$ 50,000 en Garantía Colateral en Efectivo (solicitado por el Banco para esta nueva operación, el total de endeudamiento Bancario de Cabired al cierre del ejercicio es de U.S. \$ 89,123.31 (incluido capital e intereses futuros según tabla de amortización), los cuales están distribuidos en 4 operaciones 2 con Bolivariano 1 con Produbanco y 1 con Pichincha, 2 de las cuales vencen en Febrero una en Octubre y la última en Diciembre del 2010.

#### **Reestructuración de los Recursos Humanos y Reducción de Gastos**

Como parte de la expansión y a la vez con el objetivo de reducir costos obteniendo el mejor servicio por cada Dólar se decidió en el mes de Junio dar por terminado el contrato de servicios contables, tesorería y nómina que manteníamos con Romero y asociados y armar un departamento propio que sea más completo ágil y dinámico que esté a la altura de las nuevas exigencias del negocio, se procedió con la contratación de la C.P.A. Marcia Zambrano en calidad de Gerente Financiero – Administrativa, quien quedo a cargo del Dpto. de Contabilidad con un C.P.A. de cabeza contable y 2 asistentes y el Dpto. de Cobranza. Que cuenta con 7 ejecutivos de recaudo telefónico y 3 ejecutivos de campo motorizados.



Adicionalmente durante el 4to trimestre del año 2009 nos vimos obligados al cierre de 3 tiendas propias 2 en Guayaquil y una en Manta y la redistribución de funciones en el área comercial y de operaciones, alcanzando un ahorro adicional de U.S. \$ 7,000 dólares mensuales.

#### **Infraestructura Tecnológica:**

La Compañía cuenta ya con una infraestructura tecnológica por medio de la inversión que realizamos en el 2009 tanto en hardware como en software que le permite administrar adecuadamente los diferentes niveles de servicio y proteger a la compañía de los riesgos que se originan en el desarrollo de su actividad.

#### **Escenario Comercial 2010**

Entendemos que por las señales tanto políticas y como por la información comercial que obtuvimos de las operadoras este año 2010 será mucho más estable y con las nuevas reglas del juego claras y asumidas por el mercado, podremos plantear entorno un mucho mejor para los negocios de telefonía, enfocándonos en las líneas rentables y manteniendo un excelente servicio al cliente y de valor agregado, negociando con Porta que las líneas no rentables sean exigidas en volúmenes mínimos, controlando el gasto en función de los ingresos y un plan de reducción de costos fijos.

Conociendo nuestra capacidad de facturación real y nuestros márgenes esta Gerencia hará la presentación del flujo de efectivo para el 2010 para aprobación de los accionistas el próximo 30 de Enero-2010.

#### **Gestión del Talento Humano**

Durante el año 2010, la gestión del talento humano de la Compañía, se centrará en programas de capacitación para el desarrollo de competencias tales como innovación, liderazgo (Programa de Coaching) y la creación de la cultura de servicio al cliente para las áreas comerciales y operativas. Adicionalmente este esfuerzo apuntará de forma muy especial al fortalecimiento de las competencias para el ejercicio de liderazgo de los jefes de la Compañía, con el fin de ofrecerles herramientas para el acompañamiento de sus equipos de trabajo, con una alta orientación al logro y consolidación de equipos de alto desempeño.

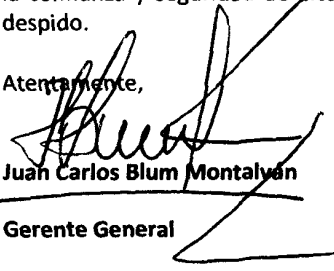
#### **Reconocimiento y calificación obtenida por una empresa de estudios de mercado y publicidad privada**

Cabired es reconocida como la empresa líder de locutorios del Ecuador por la agresiva penetración y crecimiento obtenido en solo 14 meses de manejo del producto la calidad de material publicitario y de herramientas comerciales así como su estrategia de marketing y metodología de trabajo según el estudio realizado en Noviembre 2009 por la Agencia de Publicidad Vanguard.

#### **Agradecimiento**

A los accionistas nuestro más sincero reconocimiento y agradecimiento por la confianza depositada en esta Gerencia y sus aportes económicos y respaldo a las decisiones que apoyaron nuestros esfuerzos los cuales fueron fundamentales para alcanzar el crecimiento obtenido, agradecimiento especial a todos nuestros clientes, colaboradores y empleados de la Compañía que hicieron posible nuestra operación 2009. Con toda la confianza y seguridad de alcanzar los objetivos financieros y comerciales planteados para el 2010, me despido.

Atentamente,

  
Juan Carlos Blum Montalván

Gerente General

CABIREDA S.A.



Guayaquil, 2 de Junio de 2010

Señores

Superintendencia de Compañías

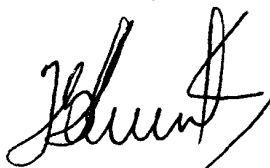
Ciudad.-

Estimados Señores

Yo, Juan Carlos Blum Montalvan con cedula de identidad No.0914709092 como representante legal de la Compañía CABIREDA S.A., con RUC # 0992446013001, certifico la nomina de administradores que ha venido desempeñando los cargos durante el año 2009 a la fecha es la siguiente:

| Nombre                     | Cargo      | Fecha de Nombramiento | Periodo en Años | Fecha de Registro Mercantil | No. Registro Mercantil |
|----------------------------|------------|-----------------------|-----------------|-----------------------------|------------------------|
| BLUM MONTALVAN JUAN CARLOS | GERENTE    | 22/03/2006            | 5               | 28/03/2006                  | 5790                   |
| CETRA ESTRADA NICANOR      | PRESIDENTE | 28/11/2005            | 5               | 25/01/2006                  | 1617                   |

Muy Atentamente,



JUAN CARLOS BLUM MONTALVAN

GERENTE GENERAL

