



Quito, 27 de Marzo 2019

**INFORME DE GERENCIA AÑO 2018  
SERVICIOS CYBERCELL S.A.**

Señores  
Junta General de Accionistas  
Ciudad.-

Durante el año 2018, quisiera empezar recalcando, como responsable del manejo global y dirección de la compañía a Nivel Nacional, que se presentaron cambios estructurales tanto en la economía del país como en políticas de la Operadora Movistar que afectaron nuestros resultados; esta afectación de cierto modo hizo que nuevamente nos acoplemos y salgamos a flote en un año de resultados bastante complicado, pero con oportunidades de crecimiento nunca antes presentadas en esta compañía que en el desarrollo de este informe estaré informando.

En el primer semestre del 2018, los resultados económicos de la compañía eran muy positivos, teniendo políticas a la interna de expansión en donde se inauguraron varias tiendas y unidades de negocio nuevas:

**UIO**

- 3 CAV en el Centro Histórico (1 Nuevo + 2 Remodelaciones)
- Remodelación y crecimiento en Agente Especializado Q Sur
- Nuevo Agente Especializado Condado Shopping + Nuevo Cav Pomasqui
- Nuevo CAV Carapungo
- 1 local Pago Concesión Portal Shopping (Carapungo)
- Venta cruzada Renovaciones/Planes Pospago Call Center

**GYE**

- Venta cruzada Renovaciones/Planes Pospago Call Center

Cabe mencionar, que la licitación adjudicada a Cybercell S.A. frente a Norphone y Cellistics fue calificada por sobre el 90% en AE Condado Shopping. Siendo esto estratégico para tener más presencia en el Norte de Quito ya que nuestra compañía tiene concentrado 2 locales importantes en esta zona que son AE Recreo y AE Q Sur.

Para el segundo semestre, tuvimos un cambio estructural en comisiones que cambio completamente nuestra proyección de ingresos presentada a Directorio. La reducción de comisiones en la UNNEG Pospago que representa sobre el 70% de ingresos brutos en nuestra empresa, tuvieron un decrecimiento del 75% paulatino desde Agosto hasta Noviembre 2018:

Tarifa básica	Comisión UF Agosto	Comisión UF Septiembre	dif	Comisión UF Octubre	Comisión UF Noviembre	dif	Comisión Diferida
TB \$15	\$19.20	\$14.40	-25%	\$9.60	\$4.80	-50%	15%
TB \$20	\$35.20	\$26.40	-25%	\$17.60	\$8.80	-50%	15%
TB \$25	\$62.00	\$46.50	-25%	\$31.00	\$15.50	-50%	20%
TB \$30	\$74.40	\$55.80	-25%	\$37.20	\$18.60	-50%	20%
TB \$35	\$86.80	\$65.10	-25%	\$43.40	\$21.70	-50%	20%
TB \$50	\$124.00	\$93.00	-25%	\$62.00	\$31.00	-50%	20%
TB \$80	\$198.40	\$148.80	-25%	\$99.20	\$49.60	-50%	20%

Este cuadro demuestra la magnitud de la reducción de ingresos a los Distribuidores autorizados, empezando en la Tarifa de \$15 que ganábamos \$19,20 a Noviembre 2018 de \$4.50. Esto, fue una política muy estratégica y de filtro de Distribuidores para Movistar, en donde más del 60 salieron de la red o quebraron ya que únicamente los más fuertes pudieron soportar un baja en ingresos durante el segundo semestre del 2018 de -75%

Un punto clave para el Directorio presente, es que por parte de la Sub Gerencia General, Sr. Francisco Herrera, ante la presencia de los directivos de Movistar y Presidencia Servicios Cybercell S.A.; el 17 de Agosto del 2019 se presentó con detalles que el nuevo esquema de comisiones esperanzado en suplir la baja en la comisión Up Front por el diferido Pospago esperado, **NO iba a ser suficiente**. Tal fue nuestro técnico reclamo, que para Noviembre 2018 tuvieron que cambiar la baja de comisiones y sostenerlas únicamente al 50% por debajo de lo que venían pagando, no llegando a la baja esperada del 75% como se muestra en el siguiente cuadro:

Tarifa básica	Comisión UF Agosto	Comisión UF Septiembre	dif	Comisión UF Octubre	dif	Comisión Diferida
TB \$15	\$19.20	\$14.40	-25%	\$9.60	-50%	15%
TB \$20	\$35.20	\$26.40	-25%	\$17.60	-50%	15%
TB \$25	\$62.00	\$46.50	-25%	\$31.00	-50%	20%
TB \$30	\$74.40	\$55.80	-25%	\$37.20	-50%	20%
TB \$35	\$86.80	\$65.10	-25%	\$43.40	-50%	20%
TB \$50	\$124.00	\$93.00	-25%	\$62.00	-50%	20%
TB \$80	\$198.40	\$148.80	-25%	\$99.20	-50%	20%

Nuestro modelo de proyección, contemplaba variables aterrizadas a nuestra realidad tomando en cuenta una distribución real entre Pospagos Domiciliados y Pago Directos del 50% y 50%, no como Movistar que contemplaba un Domiciliado por sobre el 80%. Otro punto clave del modelo de Cybercell S.A. era que la **MALA Calidad de la Alta** (Pospagos dados de baja antes de los 270 días) de nuestra compañía en la Sierra sobre pasaba el 25% y en la Costa el 55% a esto sumado un cobro por el Chargeback de **-\$150.000** más un recalcu del Bono de Cumplimiento de hasta **-\$60.000**. Cybercell S.A. pasó a tener una liquidación de comisiones bruta en el primer semestre de **\$800.000 a menos de \$500.000**.

Nuestra política de acoplamiento a estos cambios nefastos a los Distribuidores por parte de Movistar fueron reducción en gastos administrativos (por encima del **40%**) y de personal al máximo posible. Teniendo una baja de personal del **15%**, procurando no afectar nuestra producción e nuestros Agentes Especializados o Franquicias así como locales PDVs. Esta baja se concentró más en la plana administrativa y en el cierre de PDVs improductivos para la compañía:

#### **UIO**

- Isla Bosque
- Isla Recreo
- Cierre Salas de Ventas externas bajo nómina – por freelance

#### **GYE/LIB**

- Local Ballenita
- Cierre Salas de Ventas externas bajo nómina – por freelance

Las pérdidas mensuales eran insostenibles, teniendo los accionistas que invertir **más de \$500.000** para soportar los gastos directos y tener una carta de presentación intachable ante proveedores y sobre todo la Banca Nacional.

Así como estas poco alentadoras noticias y resultados fueron obtenidos en el 2018, como mencioné en el inicio de este informe, nuevas oportunidades en este mismo giro de negocio fueron las que enrumbaron nuevamente a esta compañía. Nos referimos al negocio de las **FRANQUICIAS DE CONCESIÓN - CLUSTERS**

#### **CLUSTER 1**

Siendo el Ecuador un país pequeño, comparado con los del bloque Latinoamericano como Argentina, Colombia, Perú y Brasil, es perfecto para iniciar planes piloto o réplicas de negocios que son fructíferos para luego importarlos a países más grandes y/o extensos. Es así como, las

Franquicias de Concesión son un modelo que empezó en México en el que se busca socios estratégicos para invertir en la expansión de señal haciéndose cargo del CAPEX y OPEX. Movistar tratando de reducir su deuda para obtener mejores resultados en la cotización bursátil de sus accionistas, recurre a este modelo en donde al invertir en infraestructura por parte de un tercero en Ecuador, este tercero también tendría beneficios económicos provechosos al llevarse la mayor cantidad del ingreso.

Este CAPEX y OPEX significa hacerse cargo de la construcción, instalación, infraestructura, transporte (fibra), tecnología y mantenimiento de las antenas o radio bases 3G y 4G en provincia del Ecuador. Los lugares estratégicamente seleccionados por la Operadora son en la COSTA en donde su share del mercado están por debajo del 5% y el potencial de robar clientes a la Operadora CLARO es mucho más viable versus ciudades como Quito en donde Movistar es más del 60% de share. La diferencia del modelo con México en el Ecuador, es que también el Franquiciado se hace cargo de la expansión comercial, significando nuevos locales, fuerza de venta y plan de Marketing específico por cada plaza.

Las reglas para la presentación de la licitación se basaban en base a un archivo Excel, en donde a criterio del concursante, se llenaban variables importantes de negocio como porcentajes de Churn (pérdida o muerte de líneas), ChargeBack, share de mercado por ciudad, parque o venta actual, ingresos por línea Pos/Pre, costos directos/indirectos, CAPEX-OPEX, inversión inicial, ATL-BTL, nómina/comisiones/operativos, cantidad de habitantes por cantón, entre muchos otros. Competimos frente a compañías nacionales como internacionales como el caso de Norphone, Cellistics, Grupo Deller, FarmaEnlace – Grupo Ortiz, Torreros, entre otros. Servicios Cybercell S.A. fue el ganador por medio de un comunicado de parte del Presidente de Telefónica, José Manuel Casas, con una calificación por sobre el 90/100 en donde nuestros indicadores del negocio fueron los siguientes en Vines, Babahoyo y Milagro (ANEXO1):

	CASH FLOWS	EBITDA
	CLUSTER 1	CLUSTER 1
2019	\$-4,895,866	\$-658,293
2020	\$755,905	\$766,447
2021	\$2,600,746	\$3,158,221
2022	\$4,013,445	\$4,952,125
2023	\$5,135,045	\$6,376,379
2024	\$6,028,463	\$7,510,877
<b>TOTAL</b>	<b>\$13,637,739</b>	<b>\$22,105,755</b>

INITIAL CAPEX CLUSTER 1	
DETAILS	Valor
New Sites	\$2,080,000.00
Up Grades Sites	\$700,000.00
Stores	\$55,300.00
BackHaul	\$1,338,200.00
Truck (Van)	\$42,990.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$4,216,490.00</b>

KPIS CLUSTER 1	
	Valores
(A) INITIAL CAPEX	\$4,216,490
(B) INITIAL OPEX	\$4,943,071
<b>TOTAL INVESTMENT NEEDED (A + B)</b>	<b>\$9,159,561</b>
DISCOUNT RATE	15.00%
NPV	\$5,192,010
IRR	34.98%
<b>PAYBACK (YEARS)</b>	<b>1.45</b>

TOTALS =		\$40,631,526	\$22,777,297	\$4,216,490	\$13,637,739
MONTH/YEAR	EARNING/INGRESOS	OPEX (NO DEPRECIATION)/GASTOS	CAPITAL EXPENSES/INVERSIÓN	TOTAL CASH FLOW	
	Cluster,1	Cluster,1	Cluster,1	Cluster,1	
1	feb-19			\$47,284	\$-47,284
2	mar-19			\$36,768	\$-36,768
3	abr-19	\$38,681	\$68,170	\$808,290	\$-837,780
4	may-19	\$62,075	\$68,233		\$-6,158
5	jun-19	\$86,081	\$68,296		\$17,785
6	jul-19	\$111,293	\$68,360		\$42,934
7	ago-19	\$132,762	\$285,491	\$2,780,000	\$-2,932,729
8	sep-19	\$153,802	\$285,555		\$-131,753
9	oct-19	\$174,426	\$285,620		\$-111,193
10	nov-19	\$194,648	\$285,685		\$-91,036
11	dic-19	\$214,483	\$285,750	\$628,200	\$-699,467
12	ene-20	\$233,940	\$296,357		\$-62,416
13	feb-20	\$253,037	\$285,881		\$-32,844
14	mar-20	\$271,787	\$285,944		\$-14,157

Este Nuevo Negocio – CLUSTERS, divide a la compañía en 2 grandes ingresos:

1. Distribuidor Autorizado Movistar: con una experiencia de 25 años en el mercado Ecuatoriano el negocio de Clusters nos exige tener locales o flagships importantes así como fuerzas de venta comerciales para crecer en share de mercado. Esta expansión comercial es clave para cumplir con los objetivos de ingresos o económicos del modelo. Los locales tienen unas medidas entre 80 y 120m2 en cada una de las ciudades de Vinces, Babahoyo y Milagro.
2. Ingreso por Tráfico de las Antenas instaladas así como de las existentes de Movistar: esto se refiere a que con la construcción de 16 Antenas Nuevas (1 Vinces – 8 Milagro y 7 Babahoyo) más la inclusión de tecnología nueva 4G (datos) en antenas existentes Movistar en estos lugares (10 en total) se nos entregará el 68% de los ingresos o eventos facturables a través de estas 26 antenas (16 nuevas + 10 pre existentes) mensualmente por 6 años que es el periodo del contrato. Estos 6 años hacen referencia la terminación de la concesión de Telefónica en el Ecuador, la cual se la renovará como se lo ha venido haciendo desde el año 2004.

En Servicios Cybercell S.A., hemos tenido la convicción de expandir nuestra cartera de productos y servicios en donde podamos diversificar el riesgo para no depender al 100% de la Operadora Movistar de España en el Ecuador. Este negocio de los Clusters, nos permite contar con un contrato bastante flexible y a favor nuestro en donde las políticas de pago, comisiones e ingresos económicos se mantienen en el tiempo sin perjudicarnos. Esto es bastante beneficioso y nos vaticina una mejora en nuestros balances así como una tranquilidad a los accionistas que han invertido en los últimos años grandes sumas de dinero para que Cybercell S.A. se siga

manteniendo como el distribuidor más grande de la red con el **40%** de producción Pos y Pre en la SIERRA y con el **60%** en la Costa.

Gracias al trabajo de la Sub Gerencial General, representada por el Sr. Francisco Herrera Salgado, bajo la guía de la Presidencia Ejecutiva, Sr. Fernando Herrera Jarrin, me permito dejar constancia en este informe mi traspaso de funciones como Gerente General al Sr. Francisco Herrera Salgado bajo los lineamientos y reglamentos establecidos en nuestra constitución y políticas del Directorio de la compañía. El Sr. MBA Francisco Herrera Salgado, luego de 7 años ejerciendo funciones como Auditor Interno y luego como Sub Gerente General, ha pasado por rigurosas pruebas de nuestro Directorio así como estatutos del Protocolo familiar en donde por su capacidad demostrada así como su preparación académica, es el prospecto más idóneo para ejercer la función de Gerente General.

Es así como previendo este importante salto en mi carrera para seguir aportando mis conocimientos en la compañía como futura Vice Presidenta de Directorio, en conjunto con la Presidencia Ejecutiva, Sr. Fernando Herrera Jarrin, hemos promovido al Sr. MBA Isaac Gavilanes Morales, con 14 años de funciones como Supervisor de Inventario, Jefe de Control&Gestión, Gerente Regional Costa, Gerente de Operaciones; ahora como Gerente Nacional de Ventas. Función no solo estratégica comercialmente, sino técnica desde la necesidad del Negocio con la Operadora Movistar de España. Estos cambios estructurales en la compañía, ya han dado sus primeros frutos positivos como son el ordenamiento comercial y operativo de la compañía reduciendo el ChargeBack en la empresa por medio de sistemas de gestión y empoderamiento de los líderes/especialistas/Jefes de PDVS y AEs, así como la inclusión del Negocio en Tecnología más importante en el País que son las Franquicias de Concesión CLUSTER 1. Completando el Equipo de Trabajo Comercial en la SIERRA con la Jefatura del Sr. Fernando Herrera Salgado y en la COSTA con el Sr. Álvaro Paredes.

Estos cambios, que denota una renovación acertada en la dirección de la compañía, tanto estratégica como comercial, nos prepara para los futuros negocios que la Operadora Movistar presentara a inicios del año 2019:

1. Cluster 2: Los Ríos / Guayas / El Oro
2. Cluster 3: Loja
3. Fibra Óptica
4. Nuevos negocios – internet para el hogar a través de Fibra Óptica

El Departamento Financiero, encabezado por la Sra. Consuelo Morales, ha dado un apoyo muy importante en la búsqueda de financiamiento así como en fortalecer la relación con la Banca

Privada. Gracias a este acercamiento estratégico, hemos cerrado líneas de crédito significativos con Banco del Austro, Banco Internacional y Banco Pichincha; siendo este último un puntal importante para presentarnos ante la Operadora Movistar con una línea de crédito y una póliza de fiel cumplimiento de contrato para el Negocio Cluster 1, el cuál fue aceptado. Actualmente, la Contadora General, Sra. Morales, se encuentra en capacitación y en una participación activa con otras empresas para tener la mejor asesoría tributaria así como beneficios por la inversión tan intensiva en capital en este último negocio con la Operadora Movistar. No obviamos la posibilidad de internacionalizar la compañía ya sea en Estados Unidos o España en donde pretendemos crecer y tener un ejercicio económico en el extranjero que nos brinde líneas de crédito internacionales bastante más asequibles que la Banca Privada actual nos ofrece.

Por otro lado, la inclusión de un nuevo Jefe en el área de DHO, Sr. Juan Carlos Campoverde en donde se han instaurado nuevas modalidades y procesos de contratación que nos han permitido tener el personal más idóneo en cualquier unidad de negocio comercial de la empresa. Cabe indicar que, gracias al alto ChargeBack o corbo de hasta un 10% a nuestra FDV por medio de descuentos en sus roles de pago, por políticas de la Operadora Movistar, NO Cybercell S.A., hemos incrementado la rotación de personal. Esto se ha contrarrestado por los Asessment Centers en donde se involucran a los Jefes/Gerentes que solicitan los cambios o contratación de personal.

Terminando el año 2018 con una muy acertada distribución del gasto en nómina del 70% en Unidades de Negocio Comerciales y el 30% en Unidades de Apoyo como se muestra a continuación:

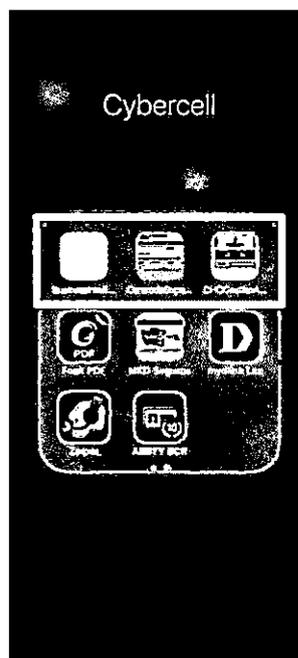
DETALLE NÓMINA CYBERCELL DICIEMBRE 2018				
Etiquetas de f(x)	Cuenta de EMPLEADO	Suma de GASTO NOMINA	Prom.	Share
PDV	71	\$49,121.55	\$691.85	19%
AE	68	\$71,599.81	\$1,052.94	28%
CAJAS	38	\$24,977.20	\$657.29	10%
ZONIFICACION	29	\$33,818.07	\$1,166.14	13%
OPERACIONES	19	\$15,028.72	\$790.99	6%
FDV	18	\$11,810.03	\$656.11	5%
CONTABILIDAD	8	\$7,800.24	\$975.03	3%
ADM	8	\$5,823.45	\$727.93	2%
SISTEMAS	4	\$4,842.72	\$1,210.68	2%
DHO ADM	4	\$4,747.60	\$1,186.90	2%
MARKETING	1	\$727.93	\$727.93	0%
CALL CENTER	1	\$742.08	\$742.08	0%
<b>Total general</b>	<b>271</b>	<b>\$257,855.70</b>	<b>\$951.50</b>	<b>100%</b>

DETALLE NÓMINA CYBERCELL DICIEMBRE 2018			
UNNEG	Cantidad	Gasto Total	Share \$
COMERCIAL	226	179,537	70%
APOYO	45	78,319	30%
<b>Total general</b>	<b>271</b>	<b>\$257,855.70</b>	<b>100%</b>

En el Departamento Operativos y de Control&Gestión, encabezado por la Sra. Jacqueline Rodríguez, se ha renovado los procesos y procedimientos para aún mejor control de la calidad de la Alta en Pospago así como la calidad en la venta de nuestras Sim Cards Prepago al por menor. Telefónica nos ha tomado como un referente en el control y auditorías a nuestro propio personal de ventas, al ordenar a nuestra fuerza comercial por medio de un sistema en línea de control y facturación en donde geo referenciamos a nuestros vendedores, controlando minuto a minuto su gestión.

Terminando con nuestro Ing. en Sistemas, Sr. Danny Rosero, contamos con los profesionales más aptos en nuestra línea de Gerencia y Jefaturas de primer Nivel en la compañía. Siendo una empresa que brinda soluciones en productos y servicios de tecnología, hemos renovado nuestro data center por medio de un servidor de última tecnología en donde los backups y resguardo de información así como la rapidez de programas in-house de registro/control de información. Nuestro Departamento de Sistemas tiene la flexibilidad y capacidad de crear programas que nos permiten a las Gerencias realizar desde la comodidad de nuestros celulares por medio de aplicaciones:

1. Control, Seguimiento y Revisión de la producción diaria – Business Intelligence
2. Centro de Soporte Sistema – por medio de tickets virtuales
3. Gestión y Aprobación de Nómina en línea – aprobación roles de pago



Las metas alcanzadas en el Año 2018 se resumen en:

1. Distribuidor Líder en la Red Telefónica Movistar en el Ecuador
2. Independizar y rentabilizar las unidades comerciales más importantes de la compañía que son Sim Card Prepago, Canal Individuos PDV, Franquicias Agentes Especializados y CLUSTERS Franquicias de Concesión
3. Medir y separar económicamente nuestra UNNEG Comerciales para así tomar decisiones más acertadas y directas.
4. Lobbying Corporativo con nuestro principal socio estratégico Movistar.
5. Fortalecer nuestra relación con la Banca Privada
6. Seguir reduciendo gastos en unidades que no aportan ningún valor o crecimiento comercial en la compañía. Esto con el fin de concentrarnos y direccionar recursos a unidades rentables y con potencial de crecimiento en el largo plazo.
7. Estar siempre preparados para nuevos productos y servicios que la Operadora Movistar quiera lanzarlos al mercado teniendo en primera línea a Cybercell S.A. para empezar cualquier plan piloto y luego replicarlo a Nivel Nacional
8. Tener una primera línea de Jefes/Gerentes que se adapten a los cambios y sean un aporte primordial a la gestión de la Gerencia General que tiene como responsabilidad clave mostrar resultados favorables en última línea a los accionistas de la compañía.

### **Información Contable para informe**

*Resultado Integral para el Año 2018 en un 488.00% por encima del año 2017, es decir \$56.204 que para los accionistas representó una utilidad neta por acción de 0,06 (0,01 resultado Neto por Acción Año 2017)*

1. La compañía con el objetivo de mantener un inventario de acuerdo a lo establecido en la NIIF ha efectuado la provisión por deterioro por un valor de US\$ 25.905 dólares.
2. Cumpliendo con las políticas de calidad y eficiencia, actualmente la compañía se encuentra en la lista blanca de los contribuyentes especiales del Servicio de Rentas Internas SRI, por el hecho de haber cumplido con nuestras obligaciones tributarias a tiempo.

Respecto a la situación financiera de la compañía, me permito poner en su conocimiento que durante el año 2018 la compañía ha logrado alcanzar los siguientes objetivos:

1. El estado de resultados de la compañía cortado al 31 de diciembre del 2018, nos reflejan la siguiente información:

Ingresos anuales	USD \$	9.983.636
Costo de Venta	USD \$	( 3.745.357)
Gastos Operación	USD \$	(6.644.106)
Otros Ingresos( Gasto)	USD \$	576.999
Utilidad Antes de Impuestos	USD\$	<u>171.172</u>

2. Con relación al año 2017 la utilidad antes de impuestos se incrementó en un 2.40% ,
3. Los estados financieros de la compañía han sido auditados por Martinez Chavez y Asociados y Cía Ltda. en los mismos no presentan observaciones lo cual evidencia que el manejo financiero de la compañía se ha llevado adecuadamente durante el año.

Adicionalmente, es importante señalar que la compañía cuenta con sus Estados Financieros bajo el sistema NIIFS, tal como lo dispuso la Superintendencia de compañías.

Se adjunta una copia de los estados auditados y el dictamen de los auditores externos.

Por último, me permito indicarles que como parte de la política de un buen manejo de mercado, se procuró mantener el prestigio y el buen nombre de Servicios Cybercell S.A, buscando siempre las mejores opciones que permitan cada día una mejora continua de nuestros servicios.

Sin otro particular suscribo el presente informe.

Atentamente,



Sra. Elsa Salgado Yépez  
GERENCIA GENERAL  
SERVICIOS CYBERCELL S.A.  
QUITO - ECUADOR